

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**MANUAL DE CONTROL INTERNO Y POLÍTICAS CONTABLES  
PARA LA EMPRESA KONTROLEC**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA  
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORIA - CPA**

**ALBERTO XAVIER CHILUISA HERMOSA**

**DIRECTORA: ING. VERÓNICA APOLO, MGTR.**

**QUITO, JULIO 2016**

**DIRECTORA DE DISERTACIÓN:**

Ing. Verónica Apolo, Mgtr.

**INFORMANTES:**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis dos grandes amigos, a mis confidentes y socios de negocios, gracias papá por ayudarme en el transcurso de este proyecto y por enseñarme durante el tiempo que Dios nos permitió estar juntos, todas las cosas que hoy con orgullo llevo dentro de mí, y también a mi mamá que con su paciencia me ha dado la tranquilidad durante este proceso, mil gracias a ustedes.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios en primer instancia por regalarme la oportunidad de llegar a la más grande universidad del país, a los docentes que me formaron durante mi vida académica en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, a mi familia que tuvieron la paciencia de verme crecer día a día, a mis compañeros y amigos de carrera con los cuales compartimos ideas, triunfos, errores y a todos los que han hecho posible este sueño.

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

### 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA KONTROLEC, 3

- 1.1 ANTECEDENTES GENERALES, 3
- 1.2 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA, 3
  - 1.2.1 Cadena de Valor, 4**
- 1.3 MAPA DE PROCESOS, 5
- 1.4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL, 6

### 2. MARCO TEÓRICO, 8

- 2.1 CONTROL INTERNO, 8
  - 2.1.1 Definición, 8**
  - 2.1.2 Actividades Institucionales del control Interno, 10**
  - 2.1.3 Tiempos de control, 10**
  - 2.1.4 Importancia, 11**
  - 2.1.5 Rendición de Cuentas, 11**
  - 2.1.6 Objetivos del Control Interno, 12**
  - 2.1.7 Sistemas de Control Interno, 14**
    - 2.1.7.1 Committee of Sponsoring Organizations COSO, 14
    - 2.1.7.2 Committee of Sponsoring Organizations COSO II, 15
    - 2.1.7.3 Committee of Sponsoring Organizations COSO III, 17
    - 2.1.7.4 Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL), 20
    - 2.1.7.5 Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador (CORRE), 22
  - 2.1.8 Métodos de Evaluación, 24**
  - 2.1.9 Clasificación del Control Interno, 26**
    - 2.1.9.1 Control Administrativo, 27
    - 2.1.9.2 Control Contable, 27
  - 2.1.10 Los Manuales Administrativos, 28**
    - 2.1.10.1 Objetivos, 28
    - 2.1.10.2 Clasificación, 29
    - 2.1.10.3 Estructura de un manual, 30

### 3. ANÁLISIS SITUACIONAL ESTRATÉGICO, 31

- 3.1 ANÁLISIS AMBIENTAL, 31
- 3.2 AMBIENTE EXTERNO, 31

3.2.1	<b>Macroambiente, 32</b>
3.2.1.1	Factor Político, 32
3.2.1.2	Factor Económico, 33
3.2.1.3	Factor Social, 38
3.2.1.4	Factor Tecnológico, 40
3.2.2	<b>Microambiente, 40</b>
3.2.2.1	Clientes, 40
3.2.2.2	Proveedores, 41
3.2.2.3	Competencia, 41
3.2.2.4	Organismos de Control, 42
3.3	<b>AMBIENTE INTERNO, 43</b>
3.3.1	<b>Capacidad Administrativa, 43</b>
3.3.2	<b>Capacidad Financiera, 43</b>
3.3.3	<b>Capacidad Productiva, 44</b>
3.3.4	<b>Capacidad Tecnológica, 45</b>
3.4	<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL, 45</b>
3.5	<b>FODA, 45</b>
3.5.1	<b>Matriz de Impacto Externo, 48</b>
3.5.2	<b>Matriz de Impacto Interno, 49</b>
3.5.3	<b>Matriz de Aprovechabilidad, 49</b>
3.5.4	<b>Matriz de Vulnerabilidad, 52</b>
3.5.5	<b>Situación de la empresa, 53</b>
3.5.6	<b>Matrices de estrategias cruzadas, 54</b>
3.5.7	<b>Estrategias FO, FA, DO Y DA, 56</b>
4.	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, 61</b>
4.1	<b>NOMBRE COMERCIAL DE LA EMPRESA, 61</b>
4.2	<b>PRINCIPIOS Y VALORES, 61</b>
4.2.1	<b>Principios, 61</b>
4.2.2	<b>Valores, 62</b>
4.3	<b>MISIÓN, 63</b>
4.4	<b>VISIÓN, 64</b>
4.5	<b>OBJETIVOS, 65</b>
4.5.1	<b>Objetivos Corporativos, 65</b>
4.5.2	<b>Objetivos Estratégicos, 65</b>
4.5.3	<b>Objetivos de Orientación al Cliente, 65</b>
4.5.4	<b>Objetivos de Procesos Internos, 66</b>
4.5.5	<b>Objetivos de Formación y Crecimiento, 66</b>
4.6	<b>ESTRATEGIAS, 66</b>
4.6.1	<b>Estrategias de Negocios, 67</b>
4.6.2	<b>Estrategias de Perspectiva Financiera, 67</b>
4.6.3	<b>Estrategias de Perspectiva del Cliente, 67</b>
4.6.4	<b>Estrategias de Perspectiva de los Procesos Internos, 67</b>
4.6.5	<b>Estrategias de Perspectiva de Formación y Crecimiento, 68</b>
4.7	<b>PROYECTOS, 68</b>
4.7.1	<b>Proyecto 1, 68</b>
4.7.2	<b>Proyecto 2, 68</b>
4.7.3	<b>Proyecto 3, 68</b>

- 4.7.4 **Proyecto 4, 69**
  - 4.7.5 **Proyecto 5, 69**
  - 4.8 **ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO, 70**
  - 4.9 **ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA, 71**
  - 4.10 **MAPA ESTRATÉGICO, 72**
- 5. PROPUESTA: MANUAL DE CONTROL INTERNO Y POLITICAS CONTABLES, 73**
  - 5.1 **GENERALIDADES, 73**
    - 5.1.1 **Objetivo, 73**
    - 5.1.2 **Alcance, 74**
    - 5.1.3 **Importancia, 74**
    - 5.1.4 **Justificación, 75**
  - 5.2 **APLICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO II, 75**
    - 5.2.1 **Primer Componente: Ambiente Interno, 76**
      - 5.2.1.1 **Elementos del Ambiente Interno, 77**
    - 5.2.2 **Segundo Componente: Establecimiento de Objetivos, 79**
      - 5.2.2.1 **Objetivo de la Empresa KONTROLEC, 80**
      - 5.2.2.2 **Objetivos Estratégicos, 80**
    - 5.2.3 **Tercer Componente: Identificación de Eventos, 81**
      - 5.2.3.1 **Eventos, 82**
    - 5.2.4 **Cuarto Componente: Evaluación de Riesgos, 83**
      - 5.2.4.1 **Análisis de Riesgos, 84**
      - 5.2.4.2 **Mapa de riesgos, 84**
    - 5.2.5 **Quinto Componente: Respuesta al Riesgo, 85**
      - 5.2.5.1 **Respuestas a los diferentes riesgos, 86**
    - 5.2.6 **Sexto Componente: Actividades de Control, 87**
      - 5.2.6.1 **Políticas y Procedimientos de Control, 87**
    - 5.2.7 **Séptimo Componente: Información y Comunicación, 87**
      - 5.2.7.1 **Canales de Comunicación, 88**
    - 5.2.8 **Octavo Componente: Monitoreo, 89**
  - 5.3 **MANUAL DE CONTROL INTERNO Y POLÍTICAS CONTABLES, 90**
    - 5.3.1 **Contenido del Manual, 91**
    - 5.3.2 **Plan General del Manual, 92**
    - 5.3.3 **Caja Chica, 96**
    - 5.3.4 **Bancos, 99**
    - 5.3.5 **Proveedores, 102**
    - 5.3.6 **Inventarios, 105**
    - 5.3.7 **Compras, 108**
    - 5.3.8 **Activos Fijos, 111**
    - 5.3.9 **Planillas, 114**
    - 5.3.10 **Informes de Retenciones, 117**
    - 5.3.11 **Contratos, 120**
- 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 123**
  - 6.1 **CONCLUSIONES, 123**
  - 6.2 **RECOMENDACIONES, 124**

## **BIBLIOGRAFÍA, 127**

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cadena de Valor .....	5
Figura 2: Cadena de Valor .....	6
Figura 3: Organigrama Estructural Kontrolec.....	7
Figura 4: Organigrama Estructural Departamento de Finanzas. ....	7
Figura 5: COSO I .....	15
Figura 6: COSO II .....	17
Figura 7: Componentes y Principios del Control Interno .....	20
Figura 8: Control de los Recursos y Riesgos .....	24
Figura 9: Simbología para la Diagramación .....	26
Figura 10: Clasificación de los Manuales Administrativos .....	29
Figura 11: Variación de la Inflación Anual.....	34
Figura 12: Tasas de interés, activas y pasivas.....	37
Figura 13: Comparativo del desempleo urbano .....	39
Figura 14: Mapa Estratégico .....	54
Figura 15: Mapa Estratégico .....	72
Figura 16: Componentes del Sistema COSO II .....	76
Figura 17: Valores Éticos Institucionales .....	77
Figura 18: Compromisos Institucionales .....	78
Figura 19: Organigrama Estructural.....	79
Figura 20: Mapa de Riesgos.....	85
Figura 21: Respuesta de Riesgo .....	86
Figura 22: Políticas y Procedimientos de Control.....	87
Figura 23: Componente Monitoreo .....	89



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estructura de un manual.....	30
Tabla 2: Variación anual de la inflación .....	34
Tabla 3: Tasas de interés año 2015 .....	36
Tabla 4: Desempleo urbano.....	39
Tabla 5: Clientes.....	40
Tabla 6: Proveedores.....	41
Tabla 7: Matriz de Impacto Externo .....	48
Tabla 8: Matriz de Impacto Interno.....	49
Tabla 9: Parámetros.....	50
Tabla 10: Matriz de Aprovechabilidad.....	51
Tabla 11: Matriz de Vulnerabilidad .....	52
Tabla 12: Matriz FODA .....	55
Tabla 13: Matriz de Alineamiento Estratégico .....	70
Tabla 14: Orientación Estratégica .....	71
Tabla 15: Componentes identificativos.....	82
Tabla 16: Componentes identificativos.....	83
Tabla 17: Componente de evaluación y riesgos.....	84
Tabla 18: Respuesta a los diferentes riesgos .....	86
Tabla 19: Canales de Comunicación.....	88

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Al desarrollar el presente trabajo de investigación se aplicaron esquemas teóricos sobre el control interno en general, con el fin de conocer y aclarar las consideraciones importantes de los sistemas de control interno y su aporte en el desarrollo de manuales de control interno.

Los manuales de control interno son una herramienta oportuna para apreciar y corregir los procesos, normas y procedimientos definidos para alcanzar los objetivos de la organización con éxito; su aplicación está a cargo del personal relacionado con el área analizada.

Los principales objetivos de control interno que deben ser aplicados en los manuales son la eficiencia, eficacia y economía en las actividades, una alta confiabilidad, integridad y oportunidad de la información, el conocimiento de los principales objetivos de la compañía, el cumplimiento de las disposiciones legales. El funcionamiento correcto de estos factores logran una mejora continua en los departamentos y áreas deseadas.

## **INTRODUCCIÓN**

El control interno es el proceso integrado a las operaciones, efectuado por la dirección y el resto del personal de una empresa para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos, a través de la confiabilidad de la información, la eficiencia y eficacia de las operaciones, el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas y el control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la empresa.

La propuesta del manual de control interno y políticas contables comprende una serie de acciones y tareas que permiten ejecutar sus funciones en base a políticas y procedimientos para cada área, los mismos que contiene controles para evaluar el funcionamiento de los mismos.

Se consideraron seis capítulos: Generalidades de la Empresa, Marco Teórico, Análisis Situacional Estratégico, Direccionamiento Estratégico, Propuesta: Manual de Control Interno y Políticas Contables y Conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo I, se presentan los antecedentes de la compañía, se detalla su organización administrativa y como llevan los procesos para terminar con el organigrama estructural.

El capítulo II detalla algunos conceptos importantes sobre el control interno que ayudan en la aplicación de controles y en la disminución de riesgos dentro de los procesos, políticas y

procedimientos contables que se ejecutan en la empresa, además se consideró la normativa contable y de auditoría vigente para evitar problemas legales.

El capítulo III expone un conjunto de análisis externos e internos que afectan a la empresa, se elabora el análisis FODA junto con la matriz de estrategias cruzadas que facilitarán el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.

En el capítulo IV se detalla el direccionamiento estratégico con el que cuenta la empresa que es la base para ejecutar todos los manuales implementados, pues de este direccionamiento se partirá para cumplir con los objetivos de la empresa.

El capítulo V muestra el desarrollo de la Propuesta del Manual de Control Interno y Políticas Contables, en donde se detalla la aplicación del Sistema de Control Interno, basado en el COSO II, para los registros administrativos y contables, lo que facilita identificar los controles que se aplicarán en las políticas y procedimientos de cada una de las cuentas. Posteriormente, se encuentra el manual detallado por un plan general y cada una de las cuentas, el mismo que contiene: objetivos, políticas, controles, procedimientos y flujogramas que serán ejecutados por todo el personal de la empresa.

Finalmente, el capítulo VI presenta las conclusiones y recomendaciones obtenidas de los resultados de la elaboración de la propuesta y del análisis realizado a la empresa en general, que servirán de apoyo para la aplicación de procesos en toda la empresa.

## **1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA KONTROLEC**

### **1.1 ANTECEDENTES GENERALES**

La Empresa KONTROLEC, inicia sus actividades comerciales en el año 2010, establecida como persona natural con nombre comercial, a fin cumplir con todos los requerimientos de facturación que establece el SRI.

Tiene como actividad principal la instalación y construcción de redes eléctricas de baja y media tensión, y los mantenimientos de redes eléctricas, generadores y transformadores; en casas, locales comerciales y edificios; y consultoría de proyectos eléctricos. En la actualidad para gestionar en forma eficiente, efectiva y ampliar su cobertura a nivel provincial es necesario la elaboración de un manual de control interno y políticas contables para la Empresa “KONTROLEC”, para el periodo 2016 – 2020.

### **1.2 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

La Empresa “KONTROLEC” Cía. Ltda., tiene establecida su organización administrativa mediante un modelo de gestión por procesos, la cual en primera instancia presenta su cadena de valor, el mapa de procesos y el organigrama estructural; de acuerdo al siguiente detalle.

### 1.2.1 Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta para analizar todas las actividades de una empresa; Es un modelo que clasifica y organiza los procesos de una empresa con el propósito de enfocar los programas de mejoramiento.

La cadena de valor permite identificar y analizar actividades estratégicamente relevantes para obtener alguna “ventaja competitiva”; en las empresas obtienen una ventaja competitiva haciendo sus actividades estratégicamente importantes mejor que sus competidores y/o a un costo menor que ellos

La ventaja competitiva: es la capacidad de una organización de producir determinados bienes a un precio relativo menor en comparación con otras empresas. Dada esta situación, la empresa tenderá a especializarse en la producción y comercio de estos bienes y servicios.

Según Porter, (2002), define a la cadena de valor como: “la secuencia e interrelación que presentan los diferentes procesos de la organización, en busca de la satisfacción del cliente, expresada en la propuesta de valor y que, por tanto, le da sentido ésta; refleja lo que es importante para el cliente y está dispuesta y Él está dispuesto a pagar”

Según Porter, (2002), “La cadena del valor descompone a la Empresa en nueve actividades que crean valor, con el propósito de entender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación con la competencia. Las nueve

actividades que crean valor se descomponen en cinco primarias y cuatro secundarias” (pp. 64-88). A continuación se describe la cadena de valor en la siguiente figura:

**Figura 1: Cadena de Valor**



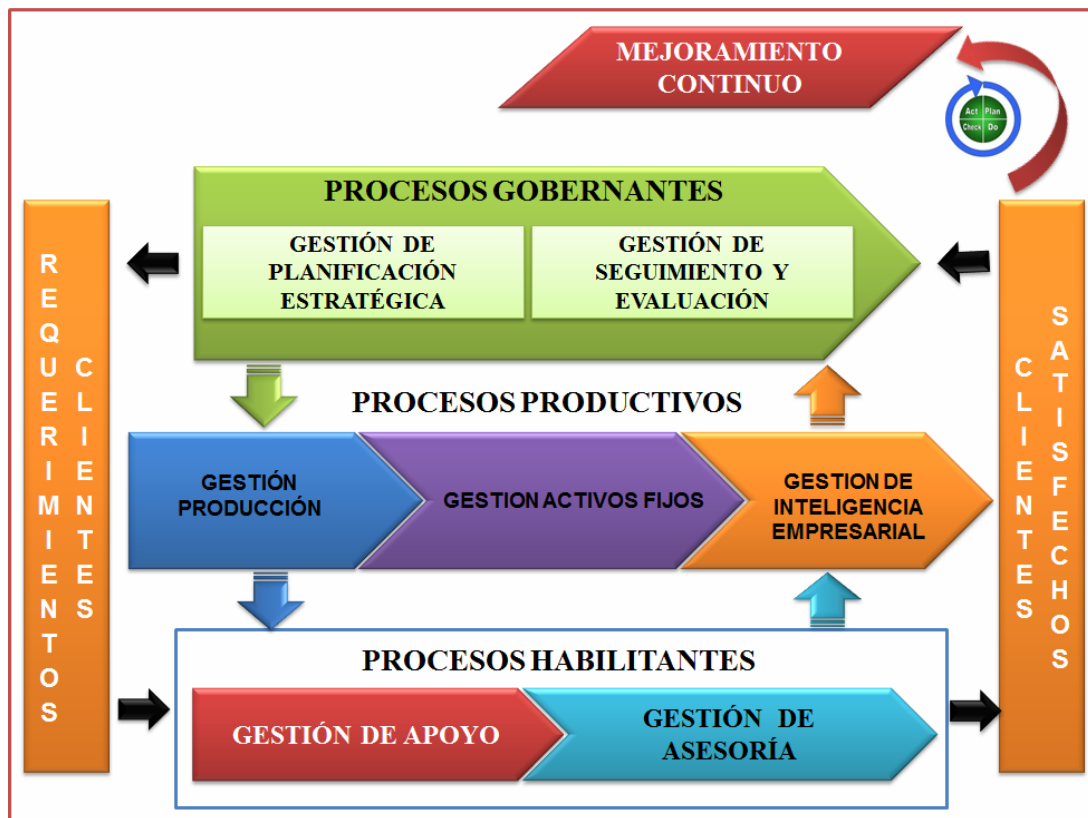
**Fuente:** Kontrolec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Alberto Chiluisa

### 1.3 MAPA DE PROCESOS

Según Pérez Fernández de Velasco, (2007), “Es un diagrama que permite identificar la representación macro de nivel cero de desagregación de procesos de una empresa y describir sus interrelaciones principales” (p. 111-113).

**Figura 2: Cadena de Valor**



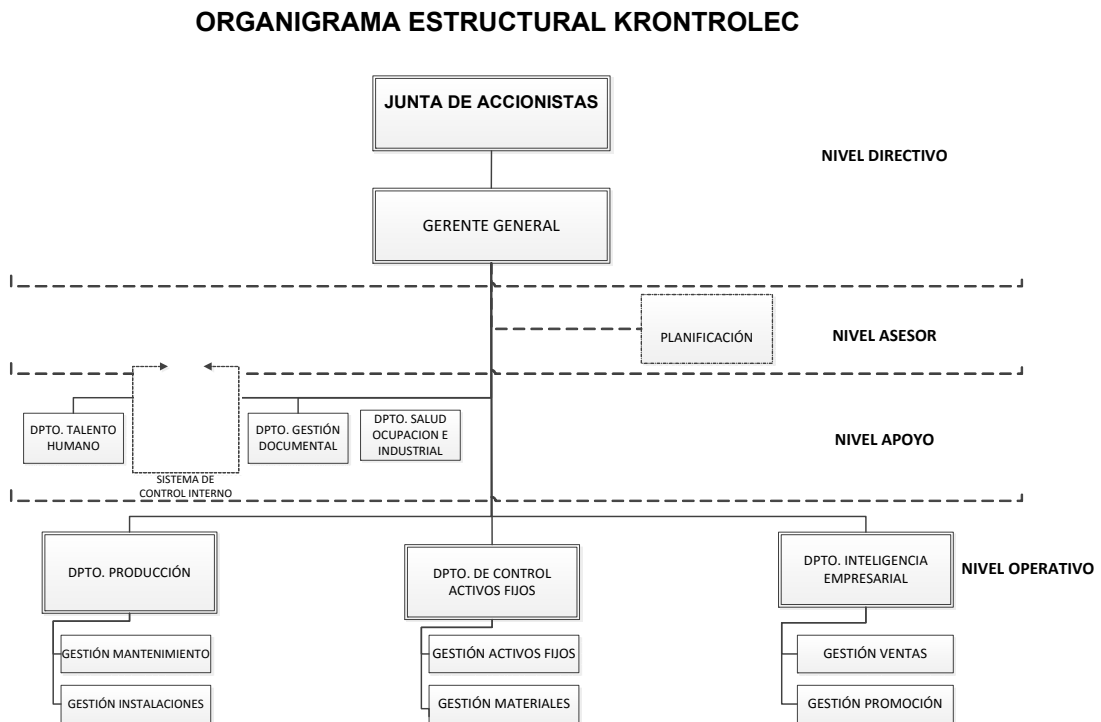
**Fuente:** Kontrolec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Alberto Chiluisa

#### 1.4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

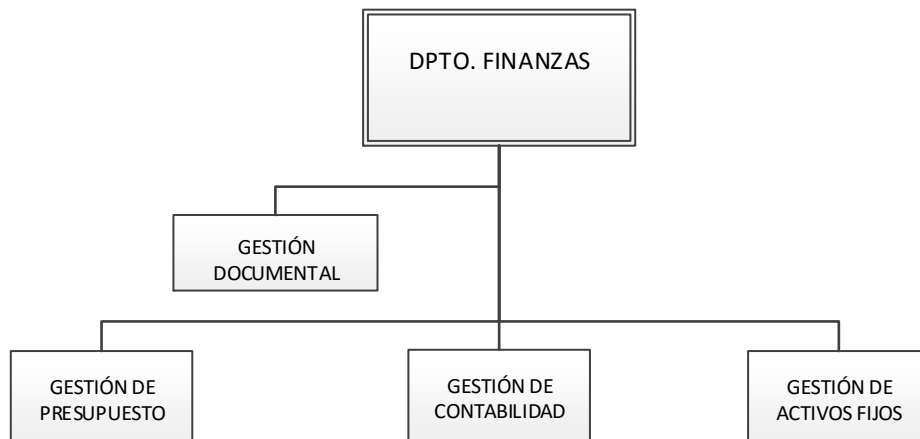
Según Hernández & Rodríguez, (2008) “La estructura organizacional de una empresa depende fundamentalmente de sus recursos la tecnología que utiliza, el mercado en el lugar que opera y su estrategia. La organización como fase del proceso administrativo establece las reglas y los elementos universales para diseñar técnicamente a la empresa. (...) las empresas se organizan conforme a las siguientes bases: en razón de su producto, **área funcional**, del cliente, del proyecto o estructuras matriciales o del área geográfica donde operan” (p. 201-204).



**Figura 3: Organigrama Estructural Kontrolec**

**Fuente:** Kontrolec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Alberto Chiluisa

**Figura 4: Organigrama Estructural Departamento de Finanzas.**

**Fuente:** Kontrolec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Alberto Chiluisa

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 CONTROL INTERNO**

#### **2.1.1 Definición**

Según Contraloría, (2015) en las Normas de aplicación obligatoria para las Entidades del Sector Público Ecuatoriano, establece como definición del Control Interno lo siguiente:

“El Control Interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento.

El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control” (p. 1).

El Control Interno según la Contraloría, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, (2015), en la Ley Orgánica de la contraloría General del Estado, Capítulo 2 del sistema de control interno, Art. 9 Concepto y Elementos del Control Interno, detalla de la siguiente manera:

“El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución que proporciona **seguridad razonable** de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales” (p. 6).

“Constituyen elementos del control interno: el entorno de control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información, el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y, la corrección oportuna de las deficiencias de control”(p. 6)

Contraloria, Manual de Auditoria de Gestión, Acuerdo 031 - CG - 2001 (22 nov 2001) R.O. 469 (7 dic 2001), (2002), lo define “El Control Interno es un proceso – afectado por el Consejo de Directores de la entidad, gerencia y demás personal – designado para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos de las siguientes categorías: (a) seguridad de la información financiera, (b) efectividad y eficiencia de las operaciones, y (c) cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables” (p. 34).

### **2.1.2 Actividades Institucionales del control Interno**

Para desarrollar la aplicación efectiva, eficiente y económica del control interno, las actividades institucionales se organizarán en administrativas (administrativas), financieras, operativas y ambientales.

### **2.1.3 Tiempos de control**

Los tiempos de control interno se establece en tres partes, conocidas como. Control previo, concurrente y posterior.

Según Contraloría, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, (2015), define en la Ley Orgánica de la contraloría General del Estado, Capítulo 2 del sistema de control interno, Art. 12 tiempos de control, establece lo siguiente:

- a) Control previo.- al control previo “Los servidores de la institución, analizarán las actividades institucionales propuestas, antes de su autorización o ejecución, respecto a su legalidad, veracidad, conveniencia, oportunidad, pertinencia y conformidad con los planes y presupuestos institucionales;
- b) Control continuo.- Los servidores de la institución, en forma continua inspeccionarán y constatarán la oportunidad, calidad y cantidad de obras, bienes y servicios que se recibieren o prestaren de conformidad con la ley, los términos contractuales y las autorizaciones respectivas; y,

- c) Control posterior.- La unidad de auditoría interna será responsable del control posterior interno ante las respectivas autoridades y se aplicará a las actividades institucionales, con posterioridad a su ejecución” (p. 6).

#### **2.1.4 Importancia**

El control interno en una empresa permite el uso adecuado de las funciones, actividades, información y bienes, con el fin de establecer la seguridad razonable y confiable en forma integral. El control interno permite identificar responsable y sancionar a la administración inmorale según Castromán Diz & Porto Serantes, (2005) manifiesta “se caracteriza por poner énfasis en el beneficio y el éxito. Las leyes se consideran un obstáculo a superar en la búsqueda de rentabilidad” (p. 6).

#### **2.1.5 Rendición de Cuentas**

El control interno en las empresas contribuye al control la conducción de los objetivos de la organización, como en el control e información de la operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos disponibles, sean utilizados en forma eficiente, basado en criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos.

### 2.1.6 Objetivos del Control Interno

Contraloría, Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, (2009), establece:

“El control interno de las entidades, organismo del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos para alcanzar la misión institucional, deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.
- Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.
- Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad.
- Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal” (p. 1).

Según Contraloría, Manual de Auditoría de Gestión, Acuerdo 031 - CG - 2001 (22 nov 2001) R.O. 469 (7 dic 2001), (2002) establece que “El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de **objetivos** dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

De las premisas anteriores se desprenden las siguientes aseveraciones:

- El control interno es un proceso y un medio utilizado para el logro de un fin, por tanto no es un fin.
- El control interno se lleva a cabo por personas en cada nivel de la organización, que son quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control, por lo que no se trata únicamente de manuales, políticas y otra normativa.
- El control interno solamente puede aportar un grado de seguridad razonable a la dirección y a la administración de una Entidad, por ende no brinda seguridad total.
- El control interno procura la consecución de objetivos de diversa naturaleza.

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad, relevantes y de interés para la auditoría de gestión, como son:

- Salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad.

- Promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectar rápidamente los que se produzcan.
- Dificultar la comisión de hechos irregulares y facilitar su descubrimiento si se produjeran.
- Garantizar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general” (p. 34).

## **2.1.7 Sistemas de Control Interno**

### **2.1.7.1 Committee of Sponsoring Organizations COSO**

En 1992 la comisión publicó el primer informe “Internal Control - Integrated Framework” denominado COSO I con el objeto de ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, facilitando un modelo en base al cual pudieran valorar sus sistemas de control interno y generando una definición común de “control interno”.

La definición de control interno se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.

El control interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características



administrativas; los componentes son: ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control (políticas y procedimientos), información y comunicación y finalmente el monitoreo o supervisión. (Asociación Española para la Calidad, 2015)

**Figura 5: COSO I**



**Fuente:** <http://segundaentrega.blogspot.com/>

**Elaborado por:** Alberto Chiluisa

#### 2.1.7.2 Committee of Sponsoring Organizations COSO II

Control Interno es un proceso llevado a cabo por el Consejo de Administración, la Gerencia y otro personal de la Organización, diseñado para proporcionar una garantía razonable sobre el logro de objetivos relacionados con operaciones, reporte y cumplimiento.

En 2004, se publicó el estándar “Enterprise Risk Management - Integrated Framework” (COSO II) Marco integrado de Gestión de

Riesgos que amplía el concepto de control interno a la gestión de riesgos implicando necesariamente a todo el personal, incluidos los directores y administradores.

Según COSO II, la gestión de riesgos corporativos se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación. Se define de la siguiente manera: “La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos”.

COSO II (ERM) amplía la estructura de COSO I a ocho componentes:

- 1. Ambiente de control:** Son los valores y filosofía de la organización, influye en la visión de los trabajadores ante los riesgos y las actividades de control de los mismos.
- 2. Establecimiento de objetivos:** Estratégicos, operativos, de información y de cumplimientos.
- 3. Identificación de eventos,** que pueden tener impacto en el cumplimiento de objetivos.
- 4. Evaluación de Riesgos:** Identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos.

- 5. Respuesta a los riesgos:** Determinación de acciones frente a los riesgos.
  - 6. Actividades de control:** Políticas y procedimientos que aseguran que se llevan a cabo acciones contra los riesgos.
  - 7. Información y comunicación:** Eficaz en contenido y tiempo, para permitir a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades.
  - 8. Supervisión:** Para realizar el seguimiento de las actividades.
- (Asociación Española para la Calidad, 2015)

**Figura 6: COSO II**



**Fuente:** <http://slideplayer.es/slide/126754/>

**Elaborado por:** Alberto Chiluisa

#### 2.1.7.3 Committee of Sponsoring Organizations COSO III

En mayo de 2013 se ha publicado la tercera versión COSO III. Las novedades que introducirá este Marco Integrado de Gestión de Riesgos son:

- Mejora de la agilidad de los sistemas de gestión de riesgos para adaptarse a los entornos.
- Mayor confianza en la eliminación de riesgos y consecución de objetivos.
- Mayor claridad en cuanto a la información y comunicación.

Las empresas deben implementar un sistema de control interno eficiente que les permita enfrentarse a los rápidos cambios del mundo de hoy. Es responsabilidad de la administración y directivos desarrollar un sistema que garantice el cumplimiento de los objetivos de la empresa y se convierta en una parte esencial de la cultura organizacional. “El Marco integrado de control interno propuesto por COSO provee un enfoque integral y herramientas para la implementación de un sistema de control interno efectivo y en pro de mejora continua. Un sistema de control interno efectivo reduce a un nivel aceptable el riesgo de no alcanzar un objetivo de la entidad” (Conceptos COSO, 2015).

El modelo de control interno COSO 2013 actualizado está compuesto por los cinco componentes, establecidos en el Marco anterior y 17 principios que la administración de toda organización debería implementar.

### **Entorno de Control**

Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos

Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión

Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad

Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia

Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad

### **Evaluación de Riesgos**

Principio 6: Especifica objetivos relevantes

Principio 7: Identifica y analiza los riesgos

Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude

Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes

### **Actividades de Control**

Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control

Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología

Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos

Principio 13: Usa información Relevante

### **Sistemas de Información**

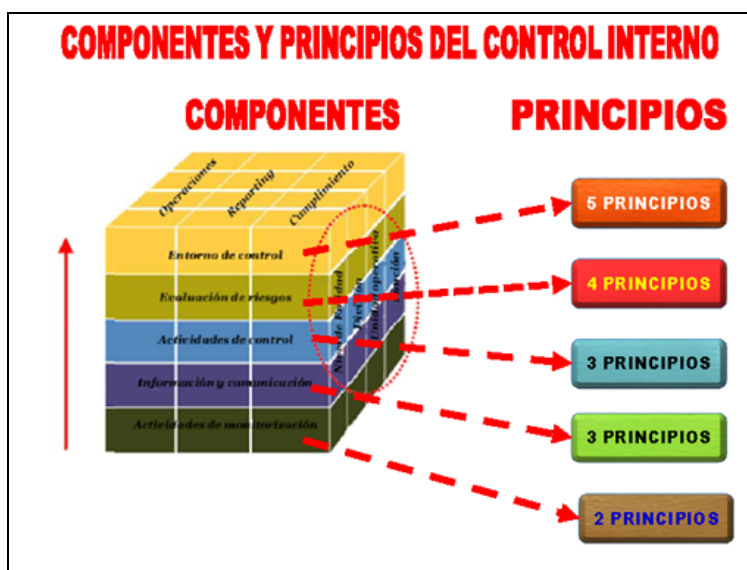
Principio 14: Comunica internamente

Principio 15: Comunica externamente

### **Supervisión del Sistema de Control - Monitoreo**

Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes

Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias. (Auditool, 2015)

**Figura 7: Componentes y Principios del Control Interno**

Fuente: <http://slideplayer.es/slide/126754/>

Elaborado por: Alberto Chiluisa

#### 2.1.7.4 Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL)

La necesidad de ejercer un control dentro de las organizaciones fue constatada por los primeros gobernantes, jefes religiosos y dirigentes empresariales. Dada la necesidad de dirigir y supervisar las actividades de la organización, se establecieron controles para asegurar la consecución de los objetivos.

En los últimos años, diversos órganos públicos, privados y profesionales han dedicado una considerable atención al control interno y han propuesto recomendaciones o directrices sobre el tema. De este interés creciente han surgido diversas filosofías que han originado distintas opiniones sobre la naturaleza, el objetivo y la forma de conseguir un control interno eficaz.

El Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) en desarrollo puede enfocarse a nivel global de un país, hacia los poderes de un Estado, dirigido a los sectores importantes de la economía, hacia las entidades públicas específicas, para las empresas privadas en sus diferentes actividades, enfocado a las organizaciones de la sociedad civil, dirigido a las municipalidades y especializado para las unidades de operación.

Las investigaciones realizadas para definir los nuevos conceptos de control interno estuvieron dirigidas a las grandes corporaciones, donde el cumplimiento de los requerimientos técnicos se manifestó que fueron satisfactorios, en general. Para las pequeñas y medianas empresas es aplicable el enfoque, concepto, componentes, factores y herramientas, en todo caso las adaptaciones necesarias para un diseño eficaz y proyectar una evaluación eficiente estará relacionado con los detalles contenidos en los factores a ser evaluados como parte de los componentes del control interno.

El marco integrado de control interno fue desarrollado por los requerimientos de los auditores externos, como base para determinar el grado de confiabilidad en las operaciones realizadas y las registradas, a partir de su evaluación. Con el desarrollo de las funciones de control y auditoría profesional las organizaciones han llegado a crear y constituir las “direcciones ejecutivas de auditoría interna” (DEAI) de las entidades y empresas, cuya principal actividad está dirigida a la evaluación del

control interno orientado hacia la evaluación de los riesgos respecto al eficiente uso de los recursos, el eficaz logro de los objetivos para los cuales se creó la entidad.

Los componentes de control interno son los requisitos básicos para el diseño y funcionamiento del MICIL de una organización o de una actividad importante y son:

- Ambiente de control y trabajo,
- Evaluación de riesgos,
- Actividades de control,
- Información y comunicación, y,
- Supervisión. (Blogger, 2014)

#### 2.1.7.5 Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador (CORRE)

El CORRE toma como base al COSO, COSO II y MICIL; sin embargo, su presentación se fundamenta en COSO II, porque incluye a los dos anteriores COSO y MICIL. Además, procura que su adaptación a la realidad ecuatoriana y la simplificación de los contenidos, facilite su comprensión y aplicación.

Para el desarrollo del CORRE, tomamos la estructura del Informe COSO II y sus componentes, agrupados en el siguiente orden:



1. Ambiente Interno de Control
2. Establecimiento de Objetivos
3. Identificación de Eventos
4. Evaluación de Riesgos
5. Respuesta a los Riesgos
6. Actividades de Control
7. Información y Comunicación
8. Supervisión y Monitoreo

Todos los componentes del CORRE, tienen como base el ambiente interno de control y, dentro de éste, la integridad y los valores éticos. Por su importancia, este elemento se presenta en la parte más amplia de la pirámide, sobre la que se soportan todos los demás elementos. Se logrará eficiencia y eficacia en el CORRE, si los ocho componentes funcionan de manera integrada en toda la organización, bajo el liderazgo del consejo de administración o de la máxima autoridad, como principal responsable de su diseño, aplicación y actualización, en las instituciones públicas y privadas. (Instituto de Auditores Internos, 2014)

Por sus características, el componente información y comunicación, permite una amplia relación entre la base y la cima de la pirámide, constituyéndose en el elemento integrador del sistema. Los supervisores de todos los niveles de la organización, principalmente los más altos, están en condiciones de adoptar las decisiones, sobre la base de los

resultados de las actividades de control establecidos para disminuir los riesgos en todas sus categorías.

**Figura 8: Control de los Recursos y Riesgos**



**Fuente:** Instituto de Auditores Internos Ecuador  
**Elaborado por:** Alberto Chiluisa

### 2.1.8 Métodos de Evaluación

Para la evaluación de control interno se utiliza diversos métodos, entre los más conocidos se describen los siguientes:

#### a) Cuestionarios

Según (Contraloría, Manual de Auditoría de Gestión, Acuerdo 031 - CG - 2001 (22 nov 2001) R.O. 469 (7 dic 2001), (2002), define los cuestionarios “Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas

áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito” (p. 45).

## **b) Flujogramas**

Según Contraloría, Manual de Auditoría de Gestión, Acuerdo 031 - CG - 2001 (22 nov 2001) R.O. 469 (7 dic 2001), (2002), define los flujogramas así: “Consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades” (p. 45).




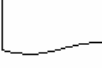
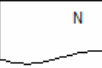

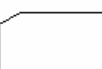
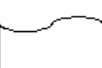




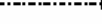
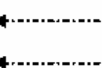

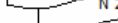
Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

1. Determinar la simbología.
2. Diseñar el flujograma
3. Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales

La simbología que se utiliza para la diagramación de los flujogramas son los siguientes:

## SIMBOLOGÍA PARA LA DIAGRAMACIÓN

**Figura 9: Simbología para la Diagramación**

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
	PROCESO
	PROCESO CON CONTROL
	DECISION
	DOCUMENTO
	DOCUMENTO PRENUMERADO
	REGISTROS (Libro, tarjetas, etc.)
	TARJETA PERFORADA
	PAPEL PERFORADO
	ARCHIVO
	DESPLAZA UN DOCUMENTO PARA EXPLICAR DESVIACIONES DEL SISTEMA
	ACTUALIZAR LA INFORMACIÓN
	SE TOMA INFORMACION
	SE TOMA Y ACTUALIZA INFORMACION
	DOCUMENTO (Cuando se va distribuir los documentos)
	CONECTOR
	INICIO O FIN

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Alberto Chiluisa

### 2.1.9 Clasificación del Control Interno

El control interno por su función se clasifica en: Administrativo y Contable.

#### 2.1.9.1 Control Administrativo

Según Normas Internacionales Auditoria, (2015), **Statements on Auditing Standards** (SAS-1) define

“El control administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones”

#### 2.1.9.2 Control Contable

Según Normas Internacionales Auditoria, (2015) **Statements on Auditing Standards** (SAS-1)

El control contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionen con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros y por consiguiente se diseñan para prestar seguridad razonable de que:

- a) Las operaciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.

- b) Se registren las operaciones como sean necesarias para 1) permitir la preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o con cualquier otro criterio aplicable a dichos estados, y 2) mantener la contabilidad de los activos.
- c) El acceso a los activos se permite solo de acuerdo con la autorización de la administración.
- d) Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes y se toma la acción adecuada respecto a cualquier diferencia.

#### **2.1.10 Los Manuales Administrativos**

Según Benjamin & Fincowsky, (2014) “Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización, como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas” (p. 194).

##### **2.1.10.1 Objetivos**

Los objetivos de los manuales administrativos que por lo general se suelen establecer en las organizaciones son los siguientes:

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización.
- b) Fortalecer la cadena de valor de la empresa.

- c) Servir como fuente de información para conocer la entidad.
- d) Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
- e) Visualizar con precisión la imagen documentada de la empresa.

#### 2.1.10.2 Clasificación

Los manuales administrativos se clasifican de acuerdo al siguiente detalle:

**Figura 10: Clasificación de los Manuales Administrativos**



**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** Alberto Chiluisa

## 2.1.10.3 Estructura de un manual

**Tabla 1: Estructura de un manual**

LOGOTIPO	Nombre de la Organización	Fecha			
		Página		De	
	Manual de Organización (general o Especifico)				
		Página		De	
		Fecha			
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>					
<b>Identificación y Relaciones</b>  A) Identificación <ol style="list-style-type: none"> <li>Nombre del puesto</li> <li>Número de plazas</li> <li>Clave</li> <li>Ubicación (física y Administrativa)</li> <li>Ámbito de operación</li> </ol> B) Relación de autoridad <ol style="list-style-type: none"> <li>Jefe inmediato</li> <li>Subordinados directos</li> <li>Dependencia funcional</li> </ol> <b>Propósito del puesto</b> <b>Funciones generales</b> <b>Funciones Específicas</b> <b>Responsabilidades</b>  <b>Comunicación</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Ascendente</li> <li>Descendente</li> <li>Horizontal</li> <li>Vertical</li> </ol> <b>Específicas</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Conocimientos</li> <li>Experiencia</li> <li>Iniciativa</li> <li>Personalidad</li> </ol>					
<b>Elaborado</b>		<b>Revisado</b>		<b>Autorizado</b>	

**Fuente:** Investigación propia**Elaborado por:** Alberto Chiluisa



### **3. ANÁLISIS SITUACIONAL ESTRATÉGICO**

#### **3.1 ANÁLISIS AMBIENTAL**

El análisis situacional ambiental es el estudio del ambiente en que se desempeña la empresa en un determinado escenario, tomando en cuenta los factores internos y externos. El análisis ambiental es el punto de partida de la dirección estratégica, por cuanto define los escenarios futuros donde la empresa quiere llegar, para cumplir con sus objetivos, estrategias y metas planteados.

#### **3.2 AMBIENTE EXTERNO**

El ambiente externo es el escenario en que desarrollas sus actividades una empresa. Para este análisis el ambiente externo se lo dividió en dos tipos de entornos, conocidos como el macroambiente y microambiente.

Para realizar el estudio del ambiente externo se analizaran los: factor político económico, social y tecnológico; así como el microambiente en el cual se encuentran los clientes, proveedores, competencia y organismos de control.

La herramienta que se utilizara para identificar las oportunidades y amenazas es el “Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM), según Serna, (2010) es una “la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa” (p. 150).

### 3.2.1 Macroambiente

El macroambiente están los factores lejanos que influyen indirectamente en el desarrollo de las actividades de la empresa, los factores que se influyen son: Factor Político, Económico, Social, Tecnológico y Demográfico.

#### 3.2.1.1 Factor Político

Según Hitt, Irland, & Hoskisson, (2009) Factor Político: Es el campo donde las organizaciones y los grupos de interés compiten para captar la atención y los recursos, así como para tener voz en la supervisión del conjunto de leyes y reglamentos que rigen las interacciones entre naciones (p. 49)

Debido a la inestabilidad política por el cual el país está viviendo, la economía no está siendo dinámica, por el contrario está afectando a los emprendimientos, no permiten crecer a un ritmo constante, por los constantes cambios de leyes y normativas, lo cual ha generado una incertidumbre en los sectores económicos en cuanto a incremento de costos en la materia prima para gestionar sus actividades.

El factor político se conforma por leyes y acuerdos, que permitan garantizar la gestión de las empresas; en la actualidad existe una inestabilidad política, por los cambios continuos en leyes y reglamentos.

El discurso del gobierno central se contrapone a los sistemas de producción.

Por los antecedentes descritos se han identificado las siguientes oportunidades y amenazas:

### **OPORTUNIDADES**

- Apertura para encubar emprendimientos

### **AMENAZAS**

- Reforma a las leyes y reglamentos tributarios y laborales.
- Decrecimiento de la economía.

#### 3.2.1.2 Factor Económico

Según Serna, (2010), define el Factor Económico “es aquel que está relacionado con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional; inflación, riesgo País, Tasas de Interés” (p. 75)

## Inflación

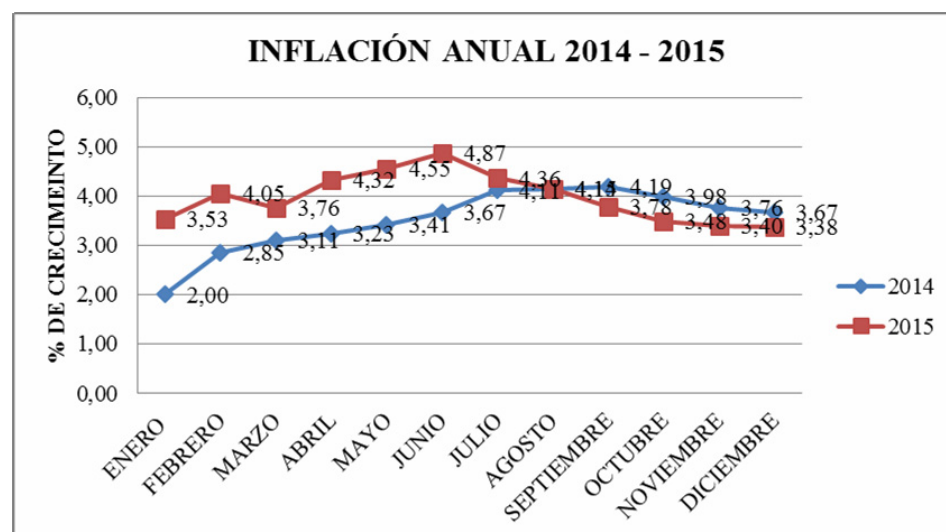
**Tabla 2: Variación anual de la inflación**

MESES	AÑOS	
	2014	2015
ENERO	2,00	3,53
FEBRERO	2,85	4,05
MARZO	3,11	3,76
ABRIL	3,23	4,32
MAYO	3,41	4,55
JUNIO	3,67	4,87
JULIO	4,11	4,36
AGOSTO	4,15	4,14
SEPTIEMBRE	4,19	3,78
OCTUBRE	3,98	3,48
NOVIEMBRE	3,76	3,40
DICIEMBRE	3,67	3,38

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Alberto Chiluisa

**Figura 11: Variación de la Inflación Anual**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Alberto Chiluisa

En el mes de enero del año 2014 la inflación anual se ubica en 2% y tiene una tendencia creciente hasta llegar 3.67% en el mes de diciembre del año 2014; en cambio en enero del año 2015 en el mes de enero se ubica en 3,53% la cual presenta una tendencia creciente hasta el mes de junio, a partir de este mes tiene una tendencia decreciente hasta llegar al mes de diciembre a ubicarse en el 3,38%; inflación es decreciente desde el año 2015, a pesar de esto la inflación es muy alta; esto hace que los clientes tengan una capacidad de compra nula.

#### **AMENAZAS:**

- La tendencia creciente de la inflación encarece el costo de vida y esto contribuye a disminuir notablemente la capacidad de compra de los clientes.
- El incremento de la inflación encarece la materia prima que se emplea en el proceso de producción del servicio de instalaciones y mantenimiento de redes eléctricas.
- La inflación es el costo de las cosas. La mayoría de las veces, cuando la inflación aumenta, también lo hacen las tasas de interés

#### **Tasas de interés**

La tasa de interés es el rendimiento producido, por la unidad de capital en base a la unidad de tiempo.

“**Tasa activa:** es la tasa de interés que el tomador de fondos paga, o sea, lo que el Banco o institución financiera le cobra a quien le pide un préstamo.

“**Tasa pasiva:** es la tasa de interés que el depositante cobra, o sea, lo que el Banco o institución financiera paga a los que realizan los depósitos

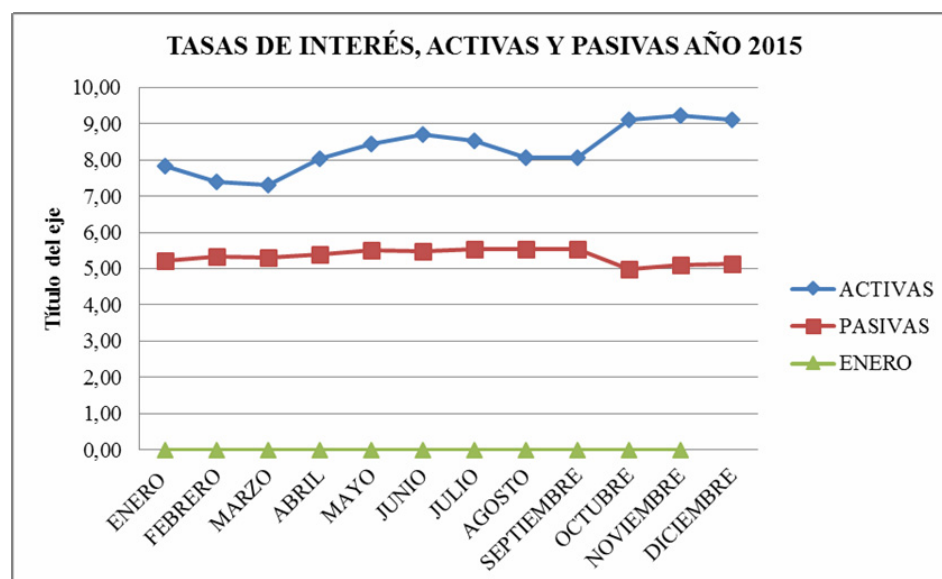
A continuación se describen las tasas de interés correspondientes a los años 2014 y 2015.

**Tabla 3: Tasas de interés año 2015**

MESES	TASAS INTERÉS	
	ACTIVAS	PASIVAS
ENERO	7,84	5,22
FEBRERO	7,41	5,32
MARZO	7,31	5,31
ABRIL	8,03	5,39
MAYO	8,45	5,51
JUNIO	8,7	5,48
JULIO	8,54	5,54
AGOSTO	8,06	5,55
SEPTIEMBRE	8,06	5,55
OCTUBRE	9,11	4,98
NOVIEMBRE	9,22	5,11
DICIEMBRE	9,12	5,14

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Alberto Chiluisa

**Figura 12: Tasas de interés, activas y pasivas****Fuente:** Banco Central del Ecuador**Elaborado por:** Alberto Chiluisa

Durante el primer semestre del año 2015 la tendencia de las tasas de interés activas a partir del mes de marzo, estuvo en un constante crecimiento, en el segundo semestre del mismo año la tendencia se manifestó en un leve decrecimiento, condición que se estableció con un leve decreciente en todo el año.

### **OPORTUNIDAD**

- Tasas de interés activas y pasivas estables.
- El costo del dinero es menor.

### **AMENAZA**

- Reducción de créditos para emprendimientos y de consumo

### 3.2.1.3 Factor Social

Según Hitt, Irland, & Hoskison, (2009) define el Factor Social: “Está constituido por las actitudes y los valores culturales de una sociedad”. (p. 46).

La pobreza, hace notar en la carencia que sufre una persona o un hogar por la falta de bienes y servicios considerados indispensables para cubrir las necesidades vitales:

- Desempleo
- Vivienda y todo lo que comporta el alojamiento,
- Vestimenta,
- Alimentación,
- Protección sanitaria,
- Formación (escolar, profesional, universitaria), entre otras.

En el grado de incapacidad para participar en todos los aspectos de la vida (social, cultural, cívica, profesional).

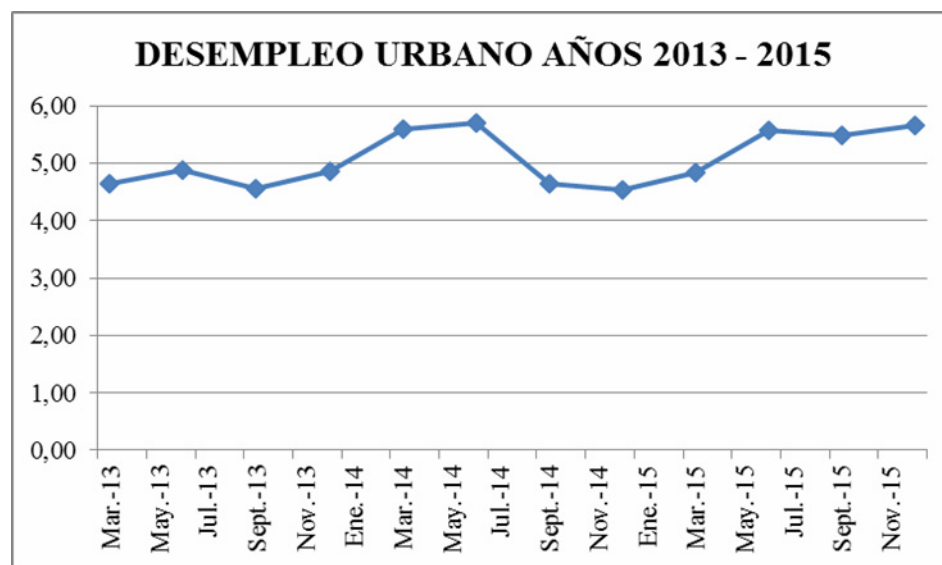


**Tabla 4: Desempleo urbano**

MESES	DESEMPLEO
Mar-13	4,64
Jun-13	4,89
Sept-13	4,55
Dic-13	4,86
Mar-14	5,6
Jun-14	5,71
Sept-14	4,65
Dic-14	4,54
Mar-15	4,84
Jun-15	5,58
Sept-15	5,48
Dic-15	5,65

**Fuente:** Ministerio de Trabajo

**Elaborado por:** Alberto Chiluisa

**Figura 13: Comparativo del desempleo urbano**

**Fuente:** Ministerio de Trabajo

**Elaborado por:** Alberto Chiluisa

#### **AMENAZAS:**

- Crecimiento del desempleo.
- Crecimiento del subempleo.

### 3.2.1.4 Factor Tecnológico

Según Kotler & Armstrong, (1991) define al Factor Tecnológico como el que “Está formado por las fuerzas que influyen en las nuevas tecnologías y dan lugar a nuevos productos, servicios y oportunidades de mercado” (p. 133). La tecnología que utiliza la empresa existe en el mercado local.

#### **OPORTUNIDADES:**

- Existencia de tecnología en el mercado local.

#### **AMENAZAS:**

- La carencia de actualización tecnológica.

## 3.2.2 Microambiente

### 3.2.2.1 Clientes

Para ofertar los servicios la empresa KONTROLEC, ha identificado a los siguientes.

**Tabla 5: Clientes**

<b>CLIENTES</b>	<b>PRODUCTOS Y/O SERVICIOS VENDIDOS</b>
Empresas públicas	Instalaciones Eléctricas
Propietarios de casas, departamentos, oficinas	Mantenimiento de instalaciones eléctricas

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Alberto Chiluisa

**AMENAZA**

- La Empresa KONTROLEC, carece del poder de negociación frente a los clientes, por cuanto entrega sus servicios a crédito.

**3.2.2.2 Proveedores**

Los principales proveedores de la Empresa KONTROLEC, se ha identificado a los siguientes.

**Tabla 6: Proveedores**

<b>EMPRESAS PROVEEDORAS</b>	<b>PRODUCTOS Y/O SERVICIOS</b>
Comercial KYVI S.A.	Material eléctrico. Herramientas Luminarias
SUPER PACO	Material de oficina
Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT)	Telefonía Fija
MOVISTAR	Telefonía Móvil (celulares)

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Alberto Chiluisa

**AMENAZA**

- El Poder de negociación tienen los proveedores de los productos y servicios que adquiere la empresa.

**3.2.2.3 Competencia**

La competencia de la Empresa KONTROLEC, son los profesionales establecidos como persona natural técnicos en electricidad.

**AMENAZA**

- Competencia desleal en la industria.

**3.2.2.4 Organismos de Control**

Los organismos de control establecidos en la gestión de la empresa se han identificado los siguientes.

- Servicio de Rentas Internas del Ecuador
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Superintendencia de Compañías
- Sistema bancario

**OPORTUNIDAD**

- Trámites administrativos y de control online

**AMENAZAS**

- Cierre de los emprendimientos por excesivos impuestos.
- Trámites burocráticos para acceder a créditos bancarios y banca de segundo plano.
- Riesgos constantes en el trabajo.

### 3.3 AMBIENTE INTERNO

#### 3.3.1 Capacidad Administrativa

La empresa no dispone de un sistema de planificación estratégica, estructura organizacional, principios y valores, ni liderazgo institucional; por ser una empresa joven en el mercado; sin embargo dispone de personal con competencias para diseñar e implementar un sistema de Direccionamiento y Evaluación Estratégica para su eficiente gestión.

#### **FORTALEZAS**

- Personal capacitado para generar planificación, organización, dirección y control.

#### **DEBILIDADES**

- Carencia de un sistema de Direccionamiento Estratégico
- Falta de posicionamiento en el mercado.
- Carencia de segregación de actividades.
- Carencia de manual de perfiles de puestos por competencias.

#### 3.3.2 Capacidad Financiera

La empresa no dispone de capital de trabajo para sustentar los proyectos, por ser un emprendimiento joven, y aún no tiene capacidad financiera para solventar y/o garantizar económicamente los proyectos al 100% esto conlleva a

no poder participar con la competencia y en el sistema de compras públicas; la empresa no dispone de capacidad financiera para calificar y acceder a los créditos en el sistema financiero.

#### **FORTALEZA**

- Activos fijos de la empresa propios

#### **DEBILIDAD.**

- Carencia de Capital de Trabajo.
- Iliquidez de la empresa
- Ausencia de control interno.
- Carencia de sistema contable

### **3.3.3 Capacidad Productiva**

La economía en la actualidad está en un proceso de contracción, debido a la caída de los precios del petróleo, y a la disminución de las exportaciones, esto hace que la gestión de la empresa se encuentra contraída, por la falta de ventas de los productos y servicios que ofrece en el mercado.

#### **FORTALEZAS**

- Capacidad de producción al máximo

#### **DEBILIDADES**

- Bajo nivel de ventas.

### **3.3.4 Capacidad Tecnológica**

La empresa dispone de los equipos y herramientas tecnológicas para ofrecer los productos y servicios (construcción de redes eléctricas, mantenimiento de redes, generadores, transformadores, instalaciones de redes eléctricas de baja, media y alta tensión y consultoría de gestión en proyectos eléctricos).

#### **FORTALEZAS**

- Tecnología existente en el mercado.
- Acceso de tecnología existente en el mercado.

#### **DEBILIDADES**

- Carencia de transferencia de tecnología.

### **3.4 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

El diagnóstico situacional es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una empresa. En este proceso se puede desarrollar mediante el enfoque de Análisis FODA., para determinar los factores que influyen en forma positiva o negativa en la empresa; a continuación se establecen definiciones sobre la metodología del análisis FODA

### **3.5 FODA**

Es una herramienta que facilita el análisis del ambiente de la organización, describiendo las debilidades y las fortalezas de la empresa. Las fortalezas y

debilidades son parte del mundo interno de la empresa, en donde puede influirse directamente en el futuro. Las oportunidades y amenazas tienen lugar en el mundo externo de la empresa o institución, que no es controlable pero sí influye. Por lo tanto en el Análisis Externo: se identifican las Oportunidades y Amenazas.

## **OPORTUNIDADES**

Según Gerry & Kevan, (1996) define a las oportunidades como

Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno (fuerzas que surgen desde fuera de las fronteras de una organización, pero que afectan sus decisiones y acciones internas, así como sus actividades y desarrollo), son potencialmente favorables para la institución que deseamos estudiar (p. 45).

## **AMENAZAS**

Según Gerry & Kevan, (1996) define a las amenazas como:

Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno desfavorables para la empresa que pueden afectar negativamente la marcha de la institución, de no tomarse las medidas necesarias en el momento oportuno. Si la gerencia no toma una determinada acción estratégica ante esta tendencia desfavorable, que proviene del entorno, puede llevarla a su estancamiento o incluso su desaparición (p. 47)



## **FORTALEZAS**

Según Gerry & Kevan, (1996) define a las fortalezas como:

Es un recurso de tipo interno que posee la institución en mejores condiciones que su competencia y que la hacen tener ventaja sobre los demás, y por lo tanto la hace rigurosa en su accionar. La Institución puede emplear estos elementos para lograr sus objetivos y mejorar su posición competitiva en el mercado. Son aquellos aspectos internos en los que somos fuertes y que debemos mantener o mejorar para posicionarnos adecuadamente en el mercado” (p. 49)

## **DEBILIDADES**

Según Gerry & Kevan, (1996) define a las debilidades como

Son limitaciones, defectos o inconsistencias en la institución, que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y una merma en la calidad de la gestión. Son recursos de tipo interno que poseen las instituciones y que por el solo hecho de poseerlo la hacen vulnerable en su accionar en relación a su competencia. Aspectos internos en los que debemos mejorar para lograr una posición más competitiva (p. 51)

### 3.5.1 Matriz de Impacto Externo

**Tabla 7: Matriz de Impacto Externo**

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO										
FACTORES		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nº	OPORTUNIDADES									
O1	Apertura para encubar emprendimientos	X						5		
O2	Tasas de interés activas y pasivas estables.		X						3	
O3	El costo del dinero es menor.	X						5		
O4	Existencia de tecnología en el mercado local.		X						3	
O5	Trámites administrativos y de control online	X						5		
	AMENAZAS									
A1	Reforma a las leyes y reglamentos tributarios y laborales.					X			3	
A2	La tendencia creciente de la inflación encarece el costo de vida y esto contribuye a disminuir notablemente la capacidad de compra de los clientes.					X			3	
A3	Crecimiento del desempleo.				X			5		
A4	La Empresa KONTROLEC, carece del poder de negociación frente a los clientes, por cuanto entrega sus servicios a crédito.					X			3	
A5	Cierre de los emprendimientos por excesivos impuestos.				X			5		

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Alberto Chiluisa

Esta matriz se la realiza en base a la determinación de impacto de oportunidades y amenazas de acuerdo al grado de beneficio (oportunidad) o de afectación (amenaza) que este puede tener en la organización.

### 3.5.2 Matriz de Impacto Interno

**Tabla 8: Matriz de Impacto Interno**

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO										
FACTORES		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nº	FORTALEZAS									
F1	Personal capacitado para generar planificación, organización, dirección y control.		X						3	
F2	Activos fijos de la empresa propios	X						5		
F3	Capacidad de producción al máximo	X						5		
F4	Tecnología existente en el mercado.		X						3	
F5	Acceso de tecnología existente en el mercado.		X						3	
	DEBILIDADES									
D1	Carencia de un sistema de Direccionamiento Estratégico				X			5		
D2	Carencia de Capital de Trabajo.				X			5		
D3	Ausencia de control interno.				X			5		
D4	Carencia de sistema contable				X			5		
D5	Carencia de transferencia de tecnología.				X			5		

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Alberto Chiluisa

Esta matriz se la desarrolla en base a la determinación de fortalezas y debilidades de los factores que forman las capacidades administrativas, financieras, producción, comercialización, tecnológicas y de talento humano.

### 3.5.3 Matriz de Aprovechabilidad

Se realiza una confrontación de los impactos positivos externos (oportunidades) e internos (fortalezas) para identificar cuantitativamente las de mayor atención para la definición de las estrategias, de manera que no se

desperdicien recursos tratando de aprovechar oportunidades que dependen de ciertas condiciones internas con las que no cuenta la institución o bien al contrario, tratando de conservar fortalezas que poco apoyan a la consecución de oportunidades importantes. A continuación se describe la matriz de Aprovechabilidad.

Se hace la confrontación tomando como parte principal lo interno (fortalezas), pues se está hablando como organización y las variables internas son las que se puede tomar decisiones y cambiar, más aquellas situaciones externas hay que considerarlas que están allí y hay que aprovecharlas para desarrollar estrategias que le permitan crecer como empresa. Para el desarrollo de la matriz es necesaria la fijación de los siguientes parámetros:

**Tabla 9: Parámetros**

PARÁMETROS	CALIFICACIÓN	SIGNIFICADO
ALTO	5	Amplia incidencia de la variable en la gestión
MEDIO	3	Relativa incidencia de la variable en la gestión
BAJO	1	Poca incidencia de la variable en la gestión

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Alberto Chiluisa

**Tabla 10: Matriz de Aprovechabilidad**

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD (FO)									
Nº	FORTALEZAS		F1	F2	F3	F4	F5	TOTAL	ORDEN PRECEDENCIA
			3	5	5	3	3		
	OPORTUNIDADES		Personal capacitado para generar planificación, organización, dirección y control.	Activos fijos de la empresa propios	Capacidad de producción al máximo	Tecnología existente en el mercado.	Acceso de tecnología existente en el mercado.		
O1	Apertura para encubar emprendimientos	5	5	5	5	3	5	23	1
O2	Tasas de interés activas y pasivas estables.	3	3	2	3	3	3	14	5
O3	El costo del dinero es menor.	5	3	5	5	3	3	19	2
O4	Existencia de tecnología en el mercado local.	3	3	5	5	3	3	19	3
O5	Trámites administrativos y de control online	5	3	3	3	3	3	15	4
	TOTAL:		17	20	21	15	17	90	
	ORDEN PRECEDENCIA		3	2	1	5	4		

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Alberto Chiluisa

La matriz de aprovechabilidad permite realizar el cruce entre las oportunidades y las fortalezas, determinadas en las matrices de impacto, para realizar el cálculo de lo que ocasionan cada una de ellas y seleccionar aquellas con mayor calificación.

Para finalmente, realizar la hoja de trabajo FODA y luego la matriz de estrategias FODA.

### 3.5.4 Matriz de Vulnerabilidad

**Tabla 11: Matriz de Vulnerabilidad**

MATRIZ DE VULNERABILIDAD (DA)									
N°	DEBILIDADES		D1	D2	D3	D4	D5	TOTAL	ORDEN PRECEDENCIA
			5	5	5	5	5		
	AMENAZAS		Carencia de un sistema de Direccionamiento Estratégico	Carencia de Capital de Trabajo.	Ausencia de control interno.	Carencia de sistema contable	Carencia de transferencia de tecnología.		
A1	Reforma a las leyes y reglamentos tributarios y laborales.	3	5	5	5	5	5	25	1
A2	La tendencia creciente de la inflación encarece el costo de vida y esto contribuye a disminuir notablemente la capacidad de compra de los clientes.	3	3	5	3	5	3	19	4
A3	Crecimiento del desempleo.	5	5	5	5	5	3	23	2
A4	La Empresa KONTROLEC, carece del poder de negociación frente a los clientes, por cuanto entrega sus servicios a crédito.	3	3	5	3	3	5	19	5
A5	Cierre de los emprendimientos por excesivos impuestos.	5	5	3	5	5	3	21	3
	<b>TOTAL:</b>		21	23	21	23	19	107	
	<b>ORDEN PRECEDENCIA</b>		3	1	4	2	5		

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Alberto Chiluisa

En esta matriz de vulnerabilidad se interrelacionan los factores que impactan negativamente al funcionamiento de la empresa a nivel interno versus externo, esto es, debilidades y amenazas, respectivamente. Por cada uno de los elementos se hace la confrontación de los términos, y se toma en cuenta la calificación que fue tomada en la matriz de impacto. Se compara como el

elemento que se encuentra internamente que es una debilidad puede ser afectado por una amenaza que se encuentra externamente.

### 3.5.5 Situación de la empresa

Para determinar la situación de la empresa se realiza a través el análisis de vulnerabilidad, el cual se obtiene del Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM) y el Análisis de Competitividad (PC). Según Serna, (2010) establece que

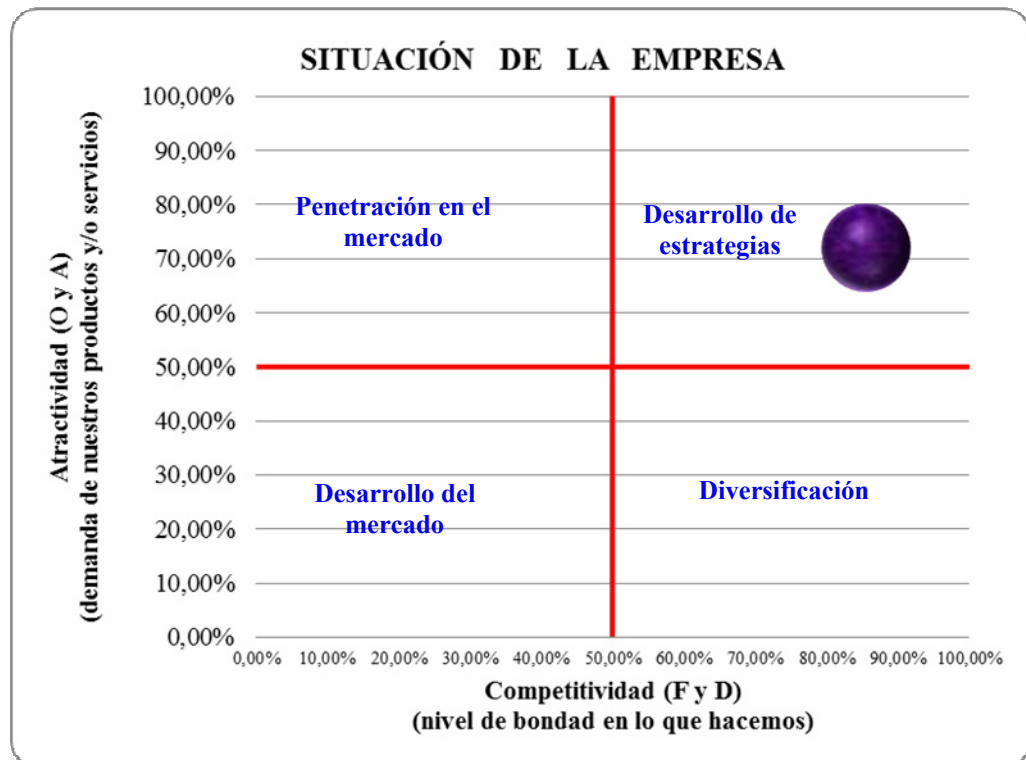
“El análisis FODA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito” (p. 185).

Para determinar la valoración del impacto se utilizan los índices de vulnerabilidad y el índice de potencialidad, los cuales se describen en los siguientes porcentajes:

$$INDICE\ DE\ POTENCIALIDAD = \frac{90}{125} = 72\%$$

$$INDICE\ DE\ VULNERABILIDAD = \frac{107}{125} = 86\%$$

Estos índices son graficados en la **matriz de atractividad y competitividad del mercado** para formular estrategias para aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas, y eliminando las debilidades, contrarrestando las amenazas, estas afirmaciones se demuestran en el siguiente gráfico:

**Figura 14: Mapa Estratégico**

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Alberto Chiluisa

Tomando como referencia la matriz de atractividad y competitividad del mercado es necesario diseñar las estrategias FO, FA, DO y DA, las cuales se definen mediante la matriz de estrategias cruzadas.

### 3.5.6 Matrices de estrategias cruzadas

Según Serna, (2010), la matriz de estrategias cruzadas se diseña en base a:

“La selección de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad y definir estrategias para aprovechar una fortaleza, como anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el impacto de las debilidades” (p. 189).



**Tabla 12: Matriz FODA**

MATRIZ FODA				
<div> <div>EXTERNOS</div> <div>INTERNOS</div> </div>		FORTALEZAS		DEBILIDADES
	F1	Personal capacitado para generar planificación, organización, dirección y control.	D1	Carencia de un sistema de Direccionamiento Estratégico
	F2	Activos fijos de la empresa propios	D2	Carencia de Capital de Trabajo.
	F3	Capacidad de producción al máximo	D3	Ausencia de control interno.
	F4	Tecnología existente en el mercado.	D4	Carencia de sistema contable
	F5	Acceso de tecnología existente en el mercado.	D5	Carencia de transferencia de tecnología.
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO	
Apertura para encubar emprendimientos	O1	Diseñar el plan estratégico de la empresa, disponer de herramienta de direccionamiento estratégico para la empresa		Diseñar un sistema contable y de control interno para gestionar con eficiencia las actividades administrativas y financieras de la empresa.
Tasas de interés activas y pasivas estables.	O2	Diseñar un estudio de mercado para identificar los requerimientos y necesidades insatisfechas de los clientes, a fin de nuevos segmentos de mercado.		Diseñar un estudio de precios de los productos y servicios que ofrece la empresa.
El costo del dinero es menor.	O3	Elaborar el estudio económico y financiero para definir el costo de los activos corrientes, fijos y diferidos y establecer una evaluación financiera de la Empresa.		Diseñar un organigrama estructural por procesos para que la empresa pueda delegar tareas y actividades específicas, en función de la actividad comercial de la empresa.
Existencia de tecnología en el mercado local.	O4			Diseñar el direccionamiento estratégico que facilite la ejecución eficiente y eficaz de la empresa.
Tramites administrativos y de control online	O5			Definir un plan de capacitación para hacer que el recurso humano se vuelva más competitivo y eficiente.
	O6			Implementar un plan de mercadeo para poder anticiparnos a la competencia y a los cambios de comportamiento del consumidor.
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA	
Reforma a las leyes y reglamentos tributarios y laborales.	A1	Realizar un plan de reinversión para la empresa a través de accionistas o socios, para contribuir con la ampliación y crecimiento del negocio.		Diseñar un Sistema de Gestión de Calidad bajo la metodología de la Norma ISO 9001:2008, para optimizar los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.
La tendencia creciente de la inflación encarece el costo de vida y esto contribuye a disminuir notablemente la capacidad de compra de los clientes.	A2	Desarrollar el comercio electrónico utilizando la tecnología existente en el mercado local, mano de obra calificada para posicionar disminuir los costos de no calidad y vender a precios bajos que la competencia.		Definir los perfiles de cargo por competencias para aprovechar la mano de obra calificada directa e indirecta existente en el mercado local.
Crecimiento del desempleo.	A3	Implementar un plan de marketing, que contribuya con el crecimiento del nivel de venta y la utilidad de la empresa.		Levantar, diseñar y modelar y automatizar los procesos financieros para disminuir los costos de no calidad y ofrecer los productos a un precio menor que la competencia.
La Empresa KONTROLEC, carece del poder de negociación frente a los clientes, por cuanto entrega sus servicios a crédito.	A4	Fortalecer la cadena de valor de la empresa, para mantener elevados niveles de productividad y competitividad.		Buscar financiamiento para incrementar el capital de trabajo.
Cierre de los emprendimientos por excesivos impuestos.	A5			

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Alberto Chiluisa

### 3.5.7 Estrategias FO, FA, DO Y DA

#### Estrategias (FO)

Según (Hernández y Rodríguez, (2006) define:

“La estrategia Maxi-maxi.- Corresponde a las máximas fuerzas y máximas oportunidades, cuándo es posible obtener ventajas de la combinación de ambos elementos; esta combinación se conoce como maxi-maxi, que permite generar varias ideas-estrategias con estos dos elementos” (p. 326)

Por lo tanto se utilizan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Por lo cual se ha identificado las siguientes estrategias:

- a) Diseñar el plan estratégico de la empresa, disponer de herramienta de direccionamiento estratégico para la empresa.
- b) Diseñar un estudio de mercado para identificar los requerimientos y necesidades insatisfechas de los clientes, a fin de nuevos segmentos de mercado.
- c) Elaborar el estudio económico y financiero para definir el costo de los activos corrientes, fijos y diferidos y establecer una evaluación financiera de la Empresa.

## **Estrategias (FA)**

Según Hernández y Rodríguez, (2006) define:

“La Estrategia MAXI-MINI: Corresponde a la combinación de las máximas fuerzas con las mínimas amenazas. De esta combinación se obtienen ideas estratégicas para aprovechar las fuerzas y así disminuir las amenazas. Muchas amenazas lo son para todo el sector de competidores directos, por lo que en esta posición se puede sacar provecho al convertir la amenaza en oportunidad, o al aprovechar las fortalezas para que la amenaza, en caso de que se presente, impacte menos” (p. 327)

Tomando en cuenta estas definiciones se han identificado las siguientes estrategias:

- a) Realizar un plan de reinversión para la empresa a través de accionistas o socios, para contribuir con la ampliación y crecimiento del negocio.
- b) Desarrollar el comercio electrónico utilizando la tecnología existente en el mercado local, mano de obra calificada para posicionar disminuir los costos de no calidad y vender a precios bajos que la competencia.
- c) Implementar un plan de marketing, que contribuya con el crecimiento del nivel de venta y la utilidad de la empresa.

- d) Fortalecer la cadena de valor de la empresa, para mantener elevados niveles de productividad y competitividad.

### **Estrategias (DO)**

Según Hernández y Rodríguez, (2006) define:

“La Estrategia MINI-MAXI: Corresponde a la búsqueda de estrategias minimizando las debilidades y maximizando las oportunidades. En esta situación, la empresa puede desarrollar algunas ideas-estrategias para disminuir sus debilidades durante el plan rector, de forma que al final la empresa o institución reduzca sus debilidades y empiece a aprovechar las oportunidades” (p. 327).

Tomando atención a esta conceptualización se han identificado las siguientes estrategias:

- a) Diseñar un sistema contable y de control interno para gestionar con eficiencia las actividades administrativas y financieras de la empresa.
- b) Diseñar un estudio de precios de los productos y servicios que ofrece la empresa.
- c) Diseñar un organigrama estructural por procesos para que la empresa pueda delegar tareas y actividades específicas, en función de la actividad comercial de la empresa.

- d) Diseñar el direccionamiento estratégico que facilite la ejecución eficiente y eficaz de la empresa.
- e) Definir un plan de capacitación para hacer que el recurso humano se vuelva más competitivo y eficiente.
- f) Implementar un plan de mercadeo para poder anticiparnos a la competencia y a los cambios de comportamiento del consumidor.

### **Estrategias (DA)**

Según Hernández y Rodríguez, (2006) define:

“La Estrategia MINI-MINI: Corresponde a debilidades con amenazas. En esta situación se deben obtener algunas estrategias defensivas y marcar como prioridad la superación de las debilidades para que las amenazas, si se presentan, disminuyan sus efectos durante el periodo. A esta combinación se le conoce como mini-mini porque existen las mínimas condiciones de la empresa por sus debilidades y sus amenazas. En esta situación se requiere actuar con urgencia, sobre la parte interna, en las debilidades de la empresa” (p. 327).

Se han definido las siguientes estrategias:

- a) Diseñar un Sistema de Gestión de Calidad bajo la metodología de la Norma ISO 9001:2008, para optimizar los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.

- b) Definir los perfiles de cargo por competencias para aprovechar la mano de obra calificada directa e indirecta existente en el mercado local.
- c) Levantar, diseñar y modelar y automatizar los procesos financieros para disminuir los costos y ofrecer los productos a un precio menor que la competencia.
- d) Buscar financiamiento para incrementar el capital de trabajo.

## **4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **4.1 NOMBRE COMERCIAL DE LA EMPRESA**

El nombre comercial de la empresa, se ha estructurado de la siguiente forma: **EMPRESA KONTROLEC CÍA. LTDA.**, se denomina así por el conjunto de actividades la empresa realiza instalaciones y mantenimiento de redes eléctricas en casas, departamentos y edificios, donde se genera controles de funcionamiento de todas las instalaciones.

### **4.2 PRINCIPIOS Y VALORES**

#### **4.2.1 Principios**

Según Serna, (2010) establece que, “Los principios corporativos definen la identidad corporativa, en cuanto a los valores, creencias, normas que regulan la vida de la organización. Los principios son el soporte de la misión y visión de la empresa y son elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma” (p. 59). Los valores de la empresa KONTROLEC Cía. Ltda., son los siguientes:

**Trabajo en equipo**

Es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común.

**Pensar Estratégicamente**

Pensar con visión de futuro y en forma prospectiva, para incrementar las ganancias por encima de la rentabilidad.

**Responsabilidad**

Cumplir a cabalidad las funciones encomendadas a cada cliente interno

**4.2.2 Valores**

Según Salazar, (2010), define los valores “son descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio” (p. 161)

**Honestidad**

Demostrar transparencia y valorar la verdad en todos los ámbitos del proceder.

**Equidad**

Pensar con justicia, actuar con la razón. Respetar que todos son iguales, sin importar el nivel o status que se tenga.



**Lealtad**

El compromiso es defender todo aquello en lo que se cree, primero pensando en lo nuestro.

**Respeto**

Valorar la diversidad de las personas, aceptándolas con sus diferencias.

#### 4.3 MISIÓN

Según Serna, (2010)

“La misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa para el logro de su visión. La formulación de la misión de la empresa es una tarea que corresponde a la alta gerencia de la empresa (junta directiva, presidente y altos ejecutivos), (p. 203-204). La estructura de la misión responde a las siguientes preguntas

¿Qué?: Lo que hace la organización

¿Quién?: El sujeto organizacional actuante

¿Cuándo?: Para ubicar en el tiempo lo que se va a hacer

¿Dónde?: Para ubicar en el espacio o ámbito

¿Para qué?: Define el propósito que se persigue

**Misión de la Empresa KONTROLEC CÍA. LTDA.**

Realizamos instalaciones y mantenimiento de redes eléctricas en casas, departamentos y edificios con eficiencia y eficacia, con personal altamente técnico, para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

**4.4 VISIÓN**

Según Serna, (2010), define “La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro; señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro” (p. 213).

¿Cuál es la finalidad o rol de la institución?

¿Cuál es el ámbito de acción?

¿Qué principios necesitan ser acentuados?

¿Qué valores se requieren cultivar?

¿Cuál debería ser la posición futura?

¿En qué tiempo alcanzar lo propuesto?

**Visión de la Empresa KONTROLEC CÍA. LTDA.**

Ser reconocido como empresa líder en actividades de instalaciones y mantenimiento de redes eléctricas para casas, departamentos y edificios, para satisfacer las expectativas de los clientes.

## 4.5 OBJETIVOS

### 4.5.1 Objetivos Corporativos

Ofrecer servicios de instalaciones y mantenimiento de redes eléctricas en casas y edificios.

### 4.5.2 Objetivos Estratégicos

#### **Objetivos de Rentabilidad**

Optimizar los gastos para incrementar la rentabilidad a través de una planificación de presupuesto para asignar en forma eficiente las partidas presupuestarias de gastos.

#### **Objetivos de crecimiento**

Aumentar la participación del mercado, mediante el incremento de las ventas.

### 4.5.3 Objetivos de Orientación al Cliente

Establecer políticas de compras orientadas a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

#### **4.5.4 Objetivos de Procesos Internos**

Diseñar e implementar un modelo de gestión por procesos, establecidos a través de la Cadena de Valor, para generar ventaja competitiva hacia la competencia.

#### **4.5.5 Objetivos de Formación y Crecimiento**

Capacitar al talento humano para entregar los productos y servicios de mantenimiento e instalaciones eléctricas en forma oportuna a los clientes.

### **4.6 ESTRATEGIAS**

Según David., (2008), las Estrategias:

“Son los medios por los cuales se logran objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercados, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas. Son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren que la empresa considere los factores tanto externos como internos a los que se enfrenta” (p. 13).

#### **4.6.1 Estrategias de Negocios**

- a) Mejorar la rentabilidad de la empresa, incrementado los ingresos que se obtienen de las ventas de los clientes.
- b) Mejorar las actividades operativas ofertando los clientes productos y servicios a un menor costo de la competencia.

#### **4.6.2 Estrategias de Perspectiva Financiera**

- a) Incrementar la rentabilidad
- b) Optimizar los gastos de la empresa
- c) Incrementar las ventas

#### **4.6.3 Estrategias de Perspectiva del Cliente**

- a) Establecer la fidelización de los clientes.
- b) Satisfacer las necesidades de los clientes.

#### **4.6.4 Estrategias de Perspectiva de los Procesos Internos**

- a) Diseñar los procesos productivos para optimizar las actividades en tiempo y costos.
- b) Investigar y desarrollar nuevos servicios, con precios menores a las empresas de la competencia.

#### **4.6.5 Estrategias de Perspectiva de Formación y Crecimiento**

- a) Capacitar el talento humano en atención al cliente.
- b) Implementar una cultura estratégica de calidad con Normas ISO 9001, 19001.

### **4.7 PROYECTOS**

#### **4.7.1 Proyecto 1**

Realizar un estudio de mercado para identificar la demanda, oferta del mercado.

#### **4.7.2 Proyecto 2**

Elaborar un plan de promoción y mercadeo, a fin de identificar el nuestro mercado y el perfil de los consumidores.

#### **4.7.3 Proyecto 3**

Elaborar un plan de ventas definiendo las rutas de territorio administrado por un CRM para realizar el seguimiento a cada cliente.

**4.7.4 Proyecto 4**

Implementar un sistema de cultura corporativa que permita gestionar el direccionamiento estratégico, para establecer el seguimiento y evaluación en forma eficiente.

**4.7.5 Proyecto 5**

Elaborar el manual de perfiles de puestos para administrar el talento humano.

## 4.8 ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

**Tabla 13: Matriz de Alineamiento Estratégico**

PERSPECTIVAS	IMPULSORES CLAVES DE DESEMPEÑO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS	ESTRATEGIAS
		OBJETIVOS DE ORIENTACIÓN AL INVERSIONISTA		
PERSPECTIVA FINANCIERA	Rentabilidad	<b>Objetivos de Rentabilidad</b> Optimizar los gastos para incrementar la rentabilidad a través de una planificación de presupuesto para asignar en forma eficiente las partidas presupuestarias de gastos.	Realizar un estudio de mercado para identificar la demanda, oferta del mercado.	a) Mejorar la rentabilidad de la empresa, incrementado los ingresos que se obtienen de las ventas de los clientes. b) Mejorar las actividades operativas ofertando los clientes productos y servicios a un menor costo de la competencia.
	Crecimiento	<b>Objetivos de Crecimiento</b> Aumentar la participación del mercado, mediante el incremento de las ventas.	Elaborar un plan de promoción y mercadeo, a fin de identificar el nuestro mercado y el perfil de los consumidores	a) Incrementar la rentabilidad. b) Optimizar los gastos de la empresa. c) Incrementar las ventas.
PERSPECTIVA CLIENTE	Ventas	<b>OBJETIVOS DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>		
		Establecer políticas de compras orientadas a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.	Elaborar un plan de ventas definiendo las rutas de territorio administrado por un CRM para realizar el seguimiento a cada cliente.	a) Establecer la fidelización de los clientes. b) Satisfacer las necesidades de los clientes.
		<b>OBJETIVOS DE PROCESOS INTERNOS</b>		
PERSPECTIVA PROCESOS DE LA EMPRESA	Calidad ISO 9001, 14001, 18001	Diseñar e implementar un modelo de gestión por procesos, establecidos a través de la Cadena de Valor, para generar ventaja competitiva hacia la competencia.	Implementar un sistema de cultura corporativa que permita gestionar el direccionamiento estratégico, para establecer el seguimiento y evaluación en forma eficiente.	a) Diseñar los procesos productivos para optimizar las actividades en tiempo y costos. b) Investigar y desarrollar nuevos servicios, con precios menores a las empresas de la competencia.
		<b>OBJETIVOS DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO</b>		
PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Talento Humano	Capacitar al talento humano para entregar los productos y servicios de mantenimiento e instalaciones eléctricas en forma oportuna a los clientes.	Elaborar el manual de perfiles de puestos para administrar el talento humano.	a) Capacitar el talento humano en atención al cliente. b) Implementar una cultura estratégica de calidad con Normas ISO 9001, 19001.

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Alberto Chiluisa



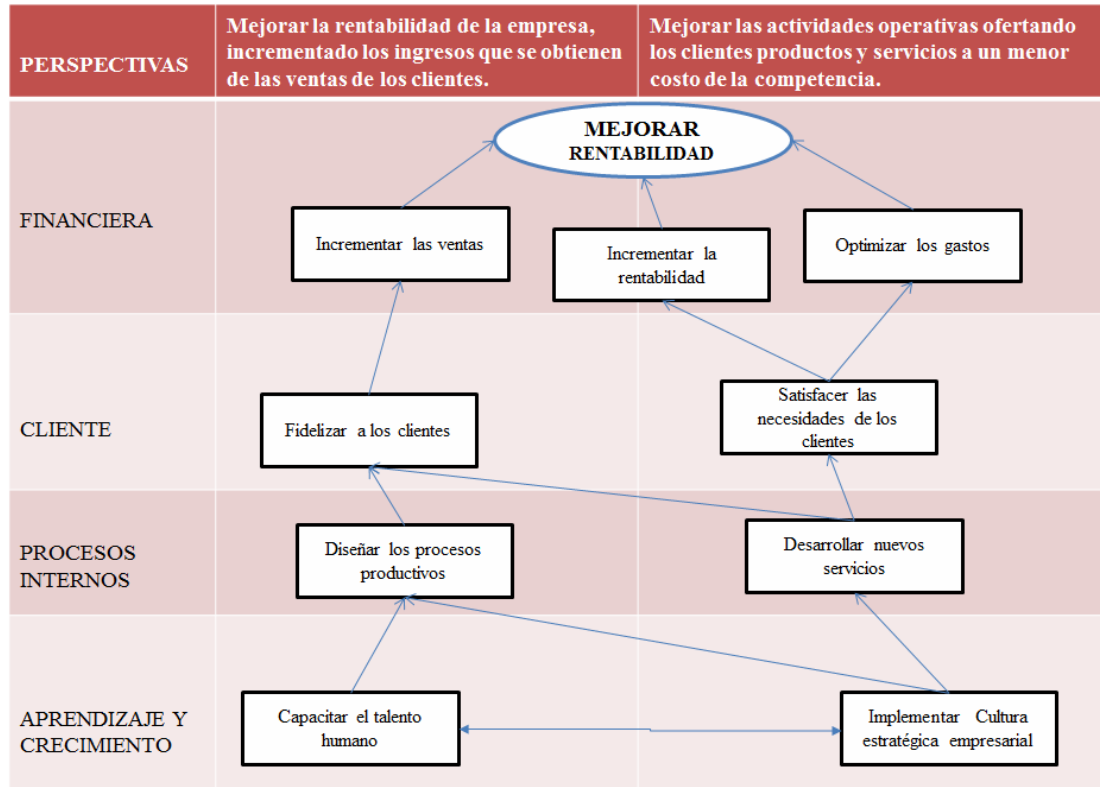
4.9 ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

Tabla 14: Orientación Estratégica

PERSPECTIVAS	IMPULSORES DE DESEMPEÑO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA (Inversionistas)	Rentabilidad	Optimizar los gastos para incrementar la rentabilidad a través de una planificación de presupuesto para asignar en forma eficiente las partidas presupuestarias de gastos.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ EVA.</li><li>▪ ROE</li></ul>
	Crecimiento	Aumentar la participación del mercado, mediante el incremento de las ventas.	
PERSPECTIVA CLIENTES	Ventas	Establecer políticas de compras orientadas a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.	Incremento de las ventas
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Calidad ISO 9001, 14001, 18001	Diseñar e implementar un modelo de gestión por procesos, establecidos a través de la Cadena de Valor, para generar ventaja competitiva hacia la competencia.	Disminuir los tiempos en los procesos.
PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Talento Humano	Capacitar al talento humano para entregar los productos y servicios de mantenimiento e instalaciones eléctricas en forma oportuna a los clientes.	Incremento del rendimiento del talento humano.

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Alberto Chiluisa

## 4.10 MAPA ESTRATÉGICO

**Figura 15: Mapa Estratégico**

**Fuente:** (Kotler & Armstrong, 1991)

**Elaborado por:** Alberto Chiluisa

Es una representación visual de la estrategia de **KONTROLEC CÍA. LTDA.**, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC.

## **5. PROPUESTA: MANUAL DE CONTROL INTERNO Y POLITICAS CONTABLES**

### **5.1 GENERALIDADES**

La aceptación de la implementación de un manual de control interno y políticas contables es una decisión importante, para contribuir a mejorar las operaciones contables financieras en las PYMES.

El manual permitirá acceder a una herramienta útil para mejorar las operaciones contables financieras que mantiene la empresa en la actualidad. Son precisamente las empresas dedicadas a la ingeniería las que presentan mayores inconvenientes en este campo, y este manual contribuirá de forma completa a las actividades de los directivos, así como de los empleados, mediante los procedimientos adecuados para cada función, con la finalidad de cumplir los objetivos de manera eficiente.

#### **5.1.1 Objetivo**

Proporcionar un manual de control interno y políticas contables, basado en las normas legales vigentes, a través de procedimientos adecuados a la actividad que realiza la empresa, para mejorar el registro de la información, documentación y análisis contable, así como de sus operaciones en general.

### **5.1.2 Alcance**

- El manual de control interno será una herramienta confiable, de fácil acceso que apoyará de manera eficiente en la gestión de la empresa para la toma de decisiones.
- El manual está diseñado para detectar riesgos internos y externos que puedan afectar significativamente el movimiento de la empresa, de esta manera se podrá tomar acciones correctivas para prevenir riesgos futuros y corregir errores presentes que afecten el funcionamiento de la misma.

### **5.1.3 Importancia**

El manual de control interno y políticas contables, basado en normas legales vigentes es importante porque contiene elementos que contribuyen al mejoramiento del control interno en las empresas. Estos elementos están comprendidos en los sistemas COSO, MICIL, CORRE; que permiten identificar los riesgos oportunamente para tomar medidas correctivas.

El manual cuenta con objetivos, políticas, procedimientos y flujogramas en las áreas financieras de la empresa, las cuales pueden ser afectadas e impedir el cumplimiento de objetivos.

El manual permitirá mejorar el control interno y desarrollar eficientemente las actividades contables financieras de las empresas, identificando a tiempo los riesgos ocasionados por las siguientes razones:

- Las actualizaciones permanentes en cuanto a la presentación de la información contable hacia los organismos de control y los directivos de la empresa, encargados de aprobar y verificar que la información sea real y confiable para la toma de decisiones.
- Proteger a la empresa de los riesgos financieros que puedan afectar por falta de control en los ingresos de efectivo provenientes de terceros.

#### **5.1.4 Justificación**

Debido a los riesgos que presenta la empresa tanto internos como externos, y a las actividades que realiza; es necesario elaborar un manual de control interno y políticas contables que contenga los procesos adecuados para el control de este tipo de empresas, además de ser un apoyo para el éxito de la gestión de la empresa.

## **5.2 APLICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO II**

Se han aplicado los componentes del Sistema de Control Interno COSO II, con el propósito de orientar las operaciones de la empresa a una estructura organizacional adecuada a sus actividades, que permitan cumplir con los objetivos planteados tanto interna como externamente, este análisis ayudará a la identificación de riesgos

significativos que puedan afectar a las operaciones ejecutadas, así como a las posibles soluciones que eviten estos riesgos. Además, se realizarán actividades de control, de comunicación y monitoreo para verificar que las actividades se desarrollan con eficiencia y eficacia.

**Figura 16: Componentes del Sistema COSO II**



**Fuente:** <http://slideplayer.es/slide/126754/>

**Elaborado por:** Alberto Chiluisa

### 5.2.1 Primer Componente: Ambiente Interno

Son los valores y filosofía de la organización, influye en la visión de los trabajadores ante los riesgos y las actividades de control de los mismos. Sirve como la base fundamental para los otros componentes del COSO, dándole disciplina y estructura.

Dentro de la empresa sirve para que los empleados creen conciencia de los riesgos que se pueden presentar en la empresa.

### 5.2.1.1 Elementos del Ambiente Interno

#### a) Valores éticos institucionales

Los valores éticos de una empresa deben basarse en la confianza, lealtad y compromiso de los empleados hacia el desarrollo de la empresa, dichos valores deben ser de conocimiento de todo el personal vinculado a la empresa para su cumplimiento y aplicación.

**Figura 17: Valores Éticos Institucionales**



**Fuente:** Kontrolec Cía. Ltda.

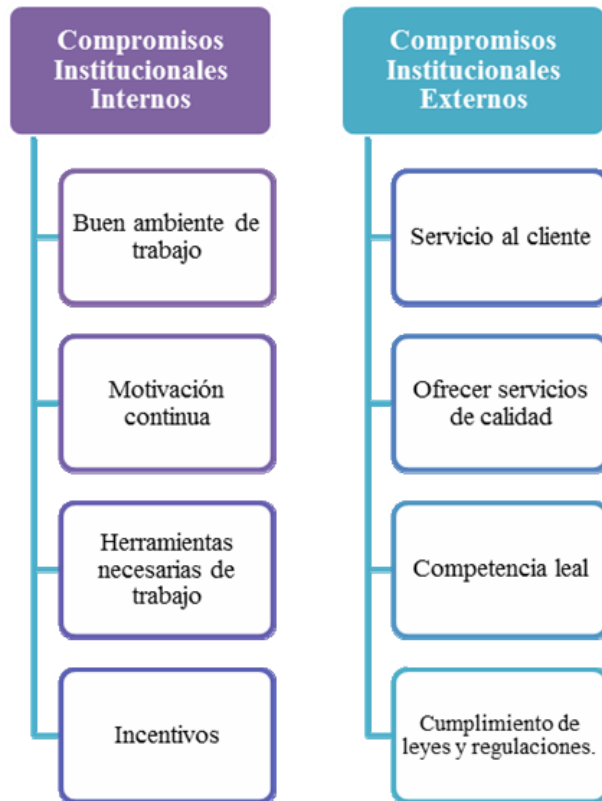
**Elaborado por:** Alberto Chiluisa

#### b) Compromiso Institucional

El compromiso de la empresa KONTROLEC es la responsabilidad que adquiere al firmar contratos con sus clientes, por el cumplimiento de sus obligaciones hacia las partes relacionadas internas y externas de la

organización, esto permitirá cumplir con las metas y objetivos propuestos.

**Figura 18: Compromisos Institucionales**

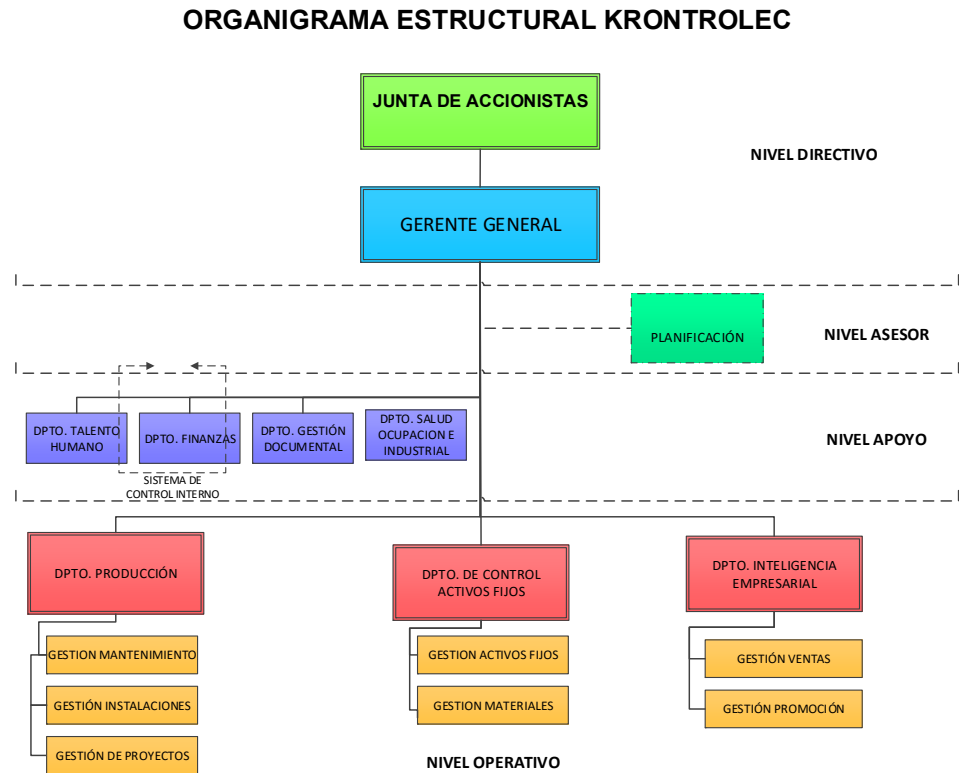


**Fuente:** Kontrolec Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Alberto Chiluisa



### c) Estructura Organizacional

**Figura 19: Organigrama Estructural**



**Fuente:** Kontrolec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Alberto Chiluisa

#### 5.2.2 Segundo Componente: Establecimiento de Objetivos

Este componente abarca todo lo relacionado del establecimiento de objetivos que pueden ser estratégicos, operativos, de información y de cumplimientos.

Es importante para que la empresa identifique, prevenga, evalúe y encuentre una clara respuesta a los riesgos de la empresa.

La empresa debe tener una meta clara que se relacione y sustente con su visión y misión, pero siempre teniendo en cuenta que cada decisión con lleva un riesgo que debe ser previsto por la empresa.

#### 5.2.2.1 Objetivo de la Empresa KONTROLEC

Ofrecer servicios de instalaciones y mantenimiento de redes eléctricas en casas y edificios.

#### 5.2.2.2 Objetivos Estratégicos

##### **Objetivos de Rentabilidad**

Optimizar los gastos para incrementar la rentabilidad a través de una planificación de presupuesto para asignar en forma eficiente las partidas presupuestarias de gastos.

##### **Objetivos de Crecimiento**

Aumentar la participación del mercado, mediante el incremento de las ventas.

##### **Objetivos de Orientación al Cliente**

Establecer políticas de compras orientadas a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

### **Objetivos de Procesos Internos**

Diseñar e implementar un modelo de gestión por procesos, establecidos a través de la Cadena de Valor, para generar ventaja competitiva hacia la competencia.

### **Objetivos de Formación y Crecimiento**

Capacitar al talento humano para entregar los productos y servicios de mantenimiento e instalaciones eléctricas en forma oportuna a los clientes.

Todas las empresas deben establecer sus objetivos en base a los planes y las metas que se quieren alcanzar, y determinar los riesgos que impiden el logro de dichos objetivos.

#### **5.2.3 Tercer Componente: Identificación de Eventos**

Se debe identificar los eventos que afectan los objetivos de la organización ya sean positivos, negativos o ambos, para que la empresa los pueda enfrentar y proveer de la mejor forma posible.

La empresa debe identificar los eventos y debe diagnosticarlos como oportunidades o riesgos, para enfrentarlos o aprovecharlos.

KONTROLEC debe identificar aquellos riesgos que afecten directamente sus operaciones contables-financieras, y evaluar el impacto de esos riesgos en los objetivos, preparar un mapa de riesgos e identificar las oportunidades.

#### 5.2.3.1 Eventos

**Tabla 15: Componentes identificativos**

NEGATIVOS	RIESGOS
<b>Cambios Económicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo crediticio</li> <li>• Tasas de interés altas</li> <li>• Fusiones</li> <li>• Reestructuraciones</li> <li>• Liquidez</li> <li>• Devaluación interna de países vecinos</li> </ul>
<b>Catástrofes Naturales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incendios</li> <li>• Terremotos</li> <li>• Inundaciones</li> <li>• Aguajes</li> </ul>
<b>Talento Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen de la empresa</li> <li>• Ambiente interno de trabajo</li> <li>• Información Confidencial</li> </ul>
<b>Políticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inflación</li> <li>• Impuestos</li> </ul>
<b>Contables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros contables inadecuados</li> <li>• Registros sin soportes</li> <li>• Atrasos contables</li> <li>• Control Interno</li> </ul>

**Fuente:** (Conceptos COSO, 2015)

**Elaborado por:** Alberto Chiluisa

**Tabla 16: Componentes identificativos**

POSITIVOS	OPORTUNIDADES
<b>Tecnológicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistemas informáticos contables</li> <li>▪ Sistemas de AutoCAD</li> <li>▪ Sistemas de redes eléctricas</li> </ul>
<b>Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización Administrativa</li> <li>▪ Desarrollo de proyectos eléctricos</li> </ul>
<b>Competencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan de marketing</li> <li>▪ Facilidades para los clientes</li> <li>▪ Atención al cliente</li> </ul>
<b>Alianzas Estratégicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vinculación con empresas similares para lograr grandes proyectos.</li> </ul>

**Fuente:** (Conceptos COSO, 2015)

**Elaborado por:** Alberto Chiluisa

#### 5.2.4 Cuarto Componente: Evaluación de Riesgos

Se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la Organización como en el interior de la misma.

Para lo anterior, es indispensable primeramente el establecimiento de objetivos tanto a nivel global de la Organización como al de las actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgos que amenazan su oportuno cumplimiento.

La evaluación de riesgo debe ser una responsabilidad necesaria para todos los niveles que están involucrados en el logro de objetivos.

## 5.2.4.1 Análisis de Riesgos

Tabla 17: Componente de evaluación y riesgos

<b>RIESGOS (causa)</b>	<b>RESULTADO (efecto)</b>
<b>Riesgo crediticio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Embargo del proyecto</li> </ul>
<b>Tasas de interés altas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento en los precios de los materiales.</li> <li>• Aumento de gasto intereses en créditos adquiridos</li> </ul>
<b>Fusiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor rentabilidad</li> </ul>
<b>Reestructuraciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayores indemnizaciones</li> </ul>
<b>Liquidez</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incapacidad para cubrir deudas</li> </ul>
<b>Devaluación interna de países vecinos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja en las inversiones extranjeras</li> </ul>
<b>Incendios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas de materia prima</li> </ul>
<b>Terremotos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas cuantitativas de bienes</li> </ul>
<b>Inundaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento en los costos del proyecto</li> </ul>
<b>Aguajes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo del proyecto aplazado</li> </ul>
<b>Imagen de la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de clientes</li> </ul>
<b>Ambiente interno de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento de funciones</li> </ul>
<b>Información Confidencial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de ventas e incumplimiento de metas</li> </ul>
<b>Inflación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del costo de producción</li> <li>• Pérdida del poder adquisitivo de clientes.</li> </ul>
<b>Impuestos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de costos de producción y ventas</li> <li>• Disminución en las ventas</li> </ul>
<b>Registros contables inadecuados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desorden en documentos e información</li> </ul>
<b>Registros sin soportes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información financiera irreal</li> </ul>
<b>Atrasos contables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multas e intereses</li> </ul>
<b>Control Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faltantes de efectivo</li> <li>• Faltantes de materiales</li> <li>• Resguardo de activos fijos</li> <li>• Exceso de materiales</li> <li>• Demandas y huelgas</li> <li>• Multas y recargos</li> </ul>

Fuente: (Conceptos COSO, 2015)

Elaborado por: Alberto Chiluisa

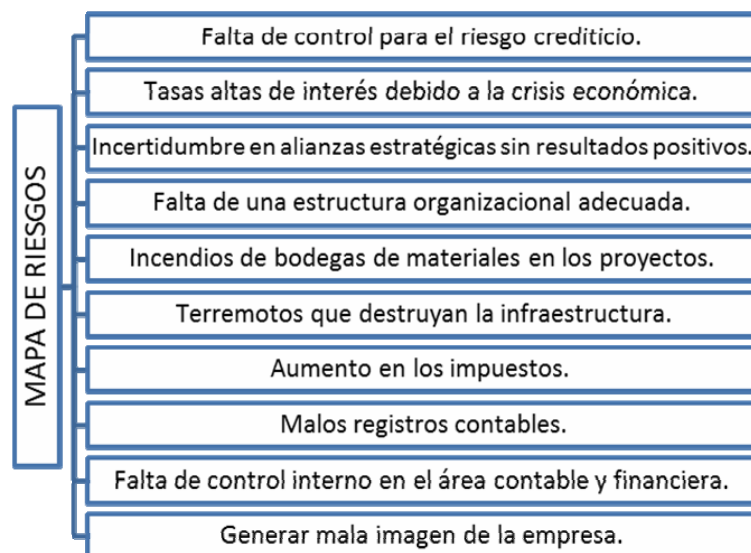
## 5.2.4.2 Mapa de riesgos

El mapa de riesgo es una herramienta utilizada para identificar los posibles factores que dan origen a inconsistencias, errores o actividades

ilícitas y de corrupción, lo que permite verificar la presencia de riesgos y sus posibles daños.

Además se utiliza como herramienta gerencial que se adapta a las necesidades y objetivos de la empresa, identificando los factores que le integran y evaluando la situación actual, de esta manera se puede diseñar estrategias y acciones orientadas a controlar y minimizar los riesgos.

**Figura 20: Mapa de Riesgos**



**Fuente:** (Conceptos COSO, 2015)

**Elaborado por:** Alberto Chiluisa

### 5.2.5 Quinto Componente: Respuesta al Riesgo

Una vez evaluado el riesgo la gerencia identifica y evalúa posibles repuestas al riesgo en relación a las necesidades de la empresa. Las respuestas al riesgo pueden ser:

**Figura 21: Respuesta de Riesgo**

<b>Evitarlo</b>	•Se discontinúan las actividades que generan riesgo
<b>Reducirlo</b>	•Se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia o ambas.
<b>Compartirlo</b>	•Se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.
<b>Aceptarlo</b>	•No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

**Fuente:** (Conceptos COSO, 2015)

**Elaborado por:** Alberto Chiluisa

### 5.2.5.1 Respuestas a los diferentes riesgos

**Tabla 18: Respuesta a los diferentes riesgos**

<b>RESPUESTAS AL RIESGO</b>	
<b>RIESGOS</b>	<b>DISMINUCIÓN DE RIESGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Efectivo</b></li> <li>• <b>Crediticio</b></li> <li>• <b>Tasas de Interés altas</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar reportes de control del efectivo.</li> <li>- Hacer abonos a los créditos de los ingresos recibidos.</li> <li>- Identificar instituciones financieras con tasas de interés bajas para acceder a créditos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fusiones</b></li> <li>• <b>Estructura Organizacional</b></li> <li>• <b>Liquidez</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un estudio de los beneficios de hacer alianzas estratégicas de acuerdo a la situación actual de la empresa.</li> <li>- Elaborar un organigrama organizacional dinámico y de fácil comprensión.</li> <li>- Elaborar estados de flujo de efectivo para tener un análisis real de la liquidez.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Incendios</b></li> <li>• <b>Terremotos</b></li> <li>• <b>Inundaciones</b></li> <li>• <b>Aguajes</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar planes de contingencia de acuerdo al problema para todo el personal vinculado a la empresa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Imagen de la empresa</b></li> <li>• <b>Ambiente Laboral</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vestir adecuadamente y cumplir con los valores éticos de la empresa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Inflación</b></li> <li>• <b>Impuestos</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimizar costos lo que sea mayormente posible para obtener utilidades en los servicios.</li> <li>- Capacitar al personal encargado en las actualizaciones permanentes del SRI.</li> </ul>
<b>Control Interno:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Faltantes de materiales</b></li> <li>• <b>Resguardo de maquinaria</b></li> <li>• <b>Exceso de materiales</b></li> <li>• <b>Multas y recargos</b></li> <li>• <b>Planillas de obra</b></li> <li>• <b>Inventarios</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar el manejo de inventarios</li> <li>- Elaborar un inventario de bienes con un análisis detallado de su vida útil y del estado de cada uno.</li> <li>- Programar compras de acuerdo a la necesidad.</li> <li>- Tener una actualización permanente de las presentaciones de información para evitar atrasos.</li> <li>- Revisar que la planilla este bien elaborada para evitar el pago doble.</li> <li>- Elaborar un control de inventarios adecuado a la actividad de la empresa.</li> </ul>

**Fuente:** (Conceptos COSO, 2015)

**Elaborado por:** Alberto Chiluisa



### 5.2.6 Sexto Componente: Actividades de Control

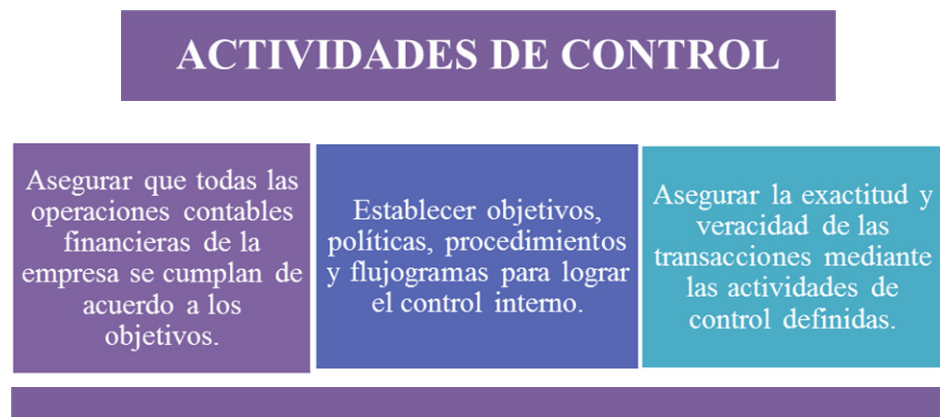
Se refiere a la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos.

Son las políticas y procedimientos para asegurar que las respuestas al riesgo se lleven de manera adecuada y oportuna.

Son actividades de control que pueden ser: preventivas, detectivas, manuales, computarizadas o controles gerenciales.

#### 5.2.6.1 Políticas y Procedimientos de Control

**Figura 22: Políticas y Procedimientos de Control**



**Fuente:** (Conceptos COSO, 2015)

**Elaborado por:** Alberto Chiluisa

### 5.2.7 Séptimo Componente: Información y Comunicación

La información es necesaria en todos los niveles de la organización para hacer frente a los riesgos identificando, evaluando y dando respuesta a los riesgos.

La comunicación se debe realizar en sentido amplio y fluir por toda la organización en todos los sentidos. Debe existir una buena comunicación con los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

#### 5.2.7.1 Canales de Comunicación

Todas las empresas deben contar con canales de comunicación que les permitan transmitir a los usuarios información relevante y estos pueden ser:

**Tabla 19: Canales de Comunicación**

CANALES DE COMUNICACIÓN
<p><b><u>Reuniones Periódicas</u></b>  Ayudan a incentivar una comunicación abierta a todos los niveles jerárquicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entregar información que aporte al logro de los objetivos.</li> <li>✓ Realizar una reunión por mes o más de ser necesario.</li> <li>✓ Informar oportunamente situaciones relevantes para las operaciones contables.</li> <li>✓ Comunicar al personal las decisiones tomadas en las que se involucren directamente.</li> <li>✓ Compartir el logro de los objetivos con todo el personal.</li> </ul>
<p><b><u>Correo Electrónico</u></b>  A través de este medio se realizará la comunicación efectiva de interés del personal de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar una agenda diaria con la información a ser enviada.</li> <li>✓ Enviar información a los clientes con nuevos proyectos a ser ejecutados y que puedan ser de su interés.</li> <li>✓ Dar seguimiento a los trámites con los proveedores para programación de citas o entrega de documentos.</li> <li>✓ Se usa como almacenamiento de datos y facilita los flujos de información.</li> </ul>
<p><b><u>Boletines</u></b>  Permiten transmitir información de mucha importancia y facilita que esta se extienda.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La información puede ser conocida de forma individual por los empleados.</li> <li>✓ Se puede dar información de corto y largo plazo.</li> </ul>
<p><b><u>Carteleras</u></b>  Es una información de fácil acceso para todo tipo de personas y evita la pérdida de tiempo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sirve para transmitir información corta</li> <li>✓ Se pueden publicar cronogramas de actividades y frases motivadoras para el personal.</li> </ul>

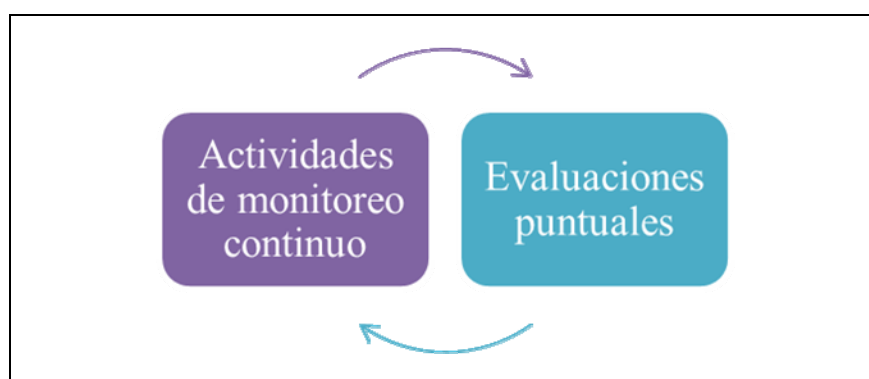
**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Alberto Chiluisa

### 5.2.8 Octavo Componente: Monitoreo

Sirve para monitorear que el proceso de administración de los riesgos sea efectivo a lo largo del tiempo y que todos los componentes del Control Interno funcionen adecuadamente. El monitoreo se puede medir a través de:

**Figura 23: Componente Monitoreo**



**Fuente:** (Conceptos COSO, 2015)

**Elaborado por:** Alberto Chiluisa


Se verificará la motivación del personal de seguir laborando en la empresa, con las siguientes actividades:

- Realizar evaluaciones de desempeño de personal.
- Supervisar áreas más vulnerables a presentar riesgos.
- Verificar que los flujos de información sean efectivos.
- Dar seguimiento al cumplimiento de actividades que contiene el manual de control interno para detectar errores que afecten al logro de los objetivos.
- Evaluar a través de cuestionarios el cumplimiento de la mejora continua.

### 5.3 MANUAL DE CONTROL INTERNO Y POLÍTICAS CONTABLES

En el desarrollo del manual de control interno se aplican políticas, procedimientos y flujogramas, tomando en cuenta los componentes de COSO II, que son aplicables a cada uno de los controles y operaciones que presentan mayores dificultades y que deben mejorarse.

Las áreas a las que se aplica el control interno son las que tienen mayor probabilidad de enfrentarse a riesgos significativos para la empresa. Según los resultados obtenidos se elaboran las actividades que ayudarán a mejorar las operaciones contables y financieras que actualmente maneja la empresa.

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>
	<b>EMPRESA KONTROLEC</b>
	<b>PLAN GENERAL</b>


### **5.3.1 Contenido del Manual**

#### **1. PLAN GENERAL**

- 1.1. Objetivos
- 1.2. Políticas
- 1.3. Normas
- 1.4. Alcance
- 1.5. Procedimientos
- 1.6. Flujogramas

#### **2. CUENTAS CONTABLES**

- 2.1. Caja Chica
- 2.2. Bancos
- 2.3. Proveedores
- 2.4. Inventarios
- 2.5. Compras
- 2.6. Activos Fijos
- 2.7. Planillas
- 2.8. Informes de Retenciones
- 2.9. Contratos

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>
	<b>EMPRESA KONTROLEC</b>
	<b>PLAN GENERAL</b>


### 5.3.2 Plan General del Manual

#### 1. Plan General del Manual

El plan general del manual contiene los puntos clave que se llevarán a cabo en la elaboración del manual, con el fin de mostrar un perfil claro que será de fácil acceso para los usuarios del mismo.


##### 1.1. Objetivos

- Lograr eficiencia y eficacia en las actividades operativas, contables y financieras que se ejecute en la empresa.
- Mantener una mejora continua en las operaciones técnicas como en los registros contables de la empresa.
- Elaborar procedimientos adecuados para cada área de acuerdo a las actividades de control interno.
- Generar información oportuna y confiable para la toma de decisiones, lo que será presentado en informes según sea necesario.

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>
	<b>EMPRESA KONTROLEC</b>
	<b>PLAN GENERAL</b>

## **1.2. Políticas**

- Desarrollar lineamientos generales a seguir de acuerdo al área, investigando y analizando cada una de sus actividades para el uso adecuado de los recursos que cada una necesita.
- Presentar informes permanentes sobre el funcionamiento en la aplicación de procedimientos que se detallan en el manual, para evaluar la eficacia y eficiencia del mismo dentro del desarrollo de actividades en la empresa.
- Contribuir a la mejora de los registros contables y financieros con el fin de manejar adecuadamente los recursos y realizar óptimas inversiones de ser el caso.
- Disminuir los riesgos significativos a través de la aplicación del manual.
- Diseñar procedimientos que permitan el mejor control y registro de los rubros de materiales para evitar los desperdicios o adquisiciones en exceso.

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>
	<b>EMPRESA KONTROLEC</b>
	<b>PLAN GENERAL</b>


### **1.3. Normas**

1. Para realizar un control interno adecuado y la identificación de riesgos, es importante realizar un estudio detallado de los posibles riesgos existentes de la empresa tanto en la administración como en las áreas financieras y operativas.
2. Tomar en cuenta las políticas y procedimientos que establece el manual para evitar errores en la ejecución de actividades y que el control sea transparente.
3. Contar con monitoreo de controles, en cuanto a su funcionamiento para detectar posibles inconsistencias o incumplimientos de actividades.
4. Realizar periódicamente análisis financieros de la información contable de proyectos para comprobar y mejorar la rentabilidad de los mismos.

### **1.4. Alcance**

Este manual está diseñado para ser ejecutado por todo el personal de la empresa que se encuentre relacionado directa o indirectamente con el control interno, contable o financiero, que se lleva a cabo en la empresa, para lograrlo



	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>
	<b>EMPRESA KONTROLEC</b>
	<b>PLAN GENERAL</b>


se delegarán los cargos necesarios que serán los encargados de administrar el control interno.

### **1.5. Procedimientos**

Se han elaborado procedimientos orientados al buen funcionamiento del control interno y a las actividades de mejora en contabilidad y en la gestión de los proyectos.

### **1.6. Flujogramas**

Se han elaborado flujogramas de actividades en forma gráfica para una mejor comprensión del funcionamiento de los procedimientos de acuerdo al responsable de cada procedimiento, de esta manera se garantizará que se cumpla adecuadamente el manual.

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	
	<b>EMPRESA KONTROLEC</b>	
	<b>Cuenta Contable:</b>	CAJA CHICA

### 5.3.3 Caja Chica


**Objetivo:** Establecer medidas de control del efectivo para los reintegros de caja chica.

**Políticas:**

- a) El fondo establecido para caja chica de oficina será de \$500,00.
- b) No se pagarán valores mayores a \$100,00 con fondos de caja chica.
- c) Las reposiciones de caja chica se hará con la presentación de un arqueo de caja que demuestre que se ha gastado el 75% de los fondos autorizados.
- d) Las facturas pagadas con caja chica deben estar debidamente autorizados y firmados con el recibido.
- e) No se cambiarán cheques con fondos de caja chica.

**Control Interno:**

- a) Revisar todos los documentos antes de la reposición comparando con el arqueo presentado.
- b) Asegurarse que las facturas recibidas tengan sello de cancelado, número de cheque y fecha de pago.
- c) Solicitud de arqueos continuos y sorpresivos.
- d) No se permiten copias de facturas.
- e) Verificar que los controles establecidos se apliquen en las reposiciones de caja chica.


	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	
	<b>EMPRESA KONTROLEC</b>	
	<b>Cuenta Contable:</b>	CAJA CHICA

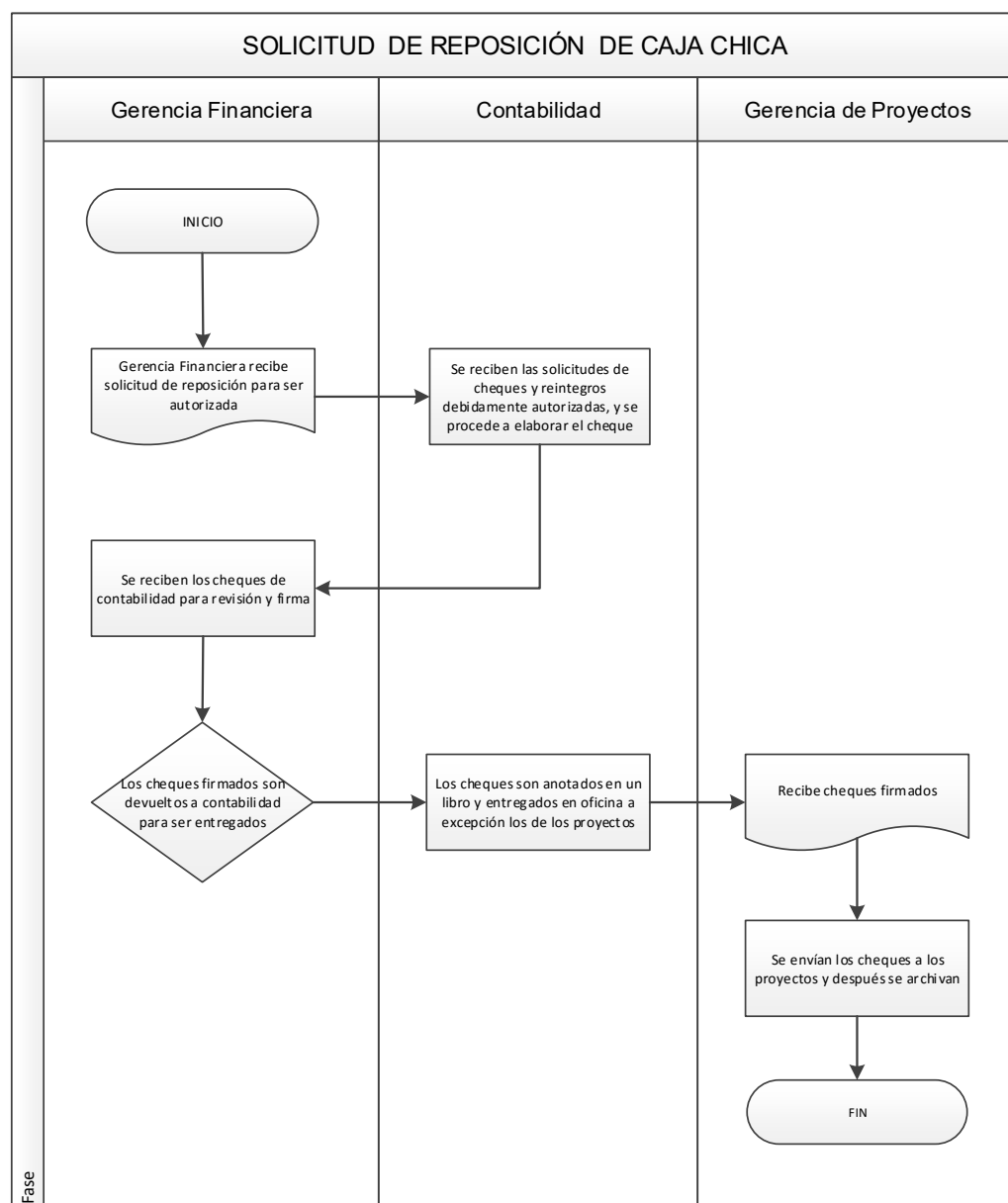
f) Informar oportunamente problemas o dificultades en el manejo de la caja chica

**Procedimientos:**


- 1) Llenar solicitud de cheque para la reposición de caja chica y enviar a la gerencia financiera.
- 2) Gerencia financiera autoriza la emisión del cheque
- 3) Contabilidad se encarga de elaborar el cheque de reposición.
- 4) Se envía el cheque lleno para ser autorizado y firmado por la gerencia financiera.
- 5) Contabilidad recibe el cheque que será entregado al encargado de caja chica.
- 6) Se archiva una copia del cheque con los documentos presentados para la reposición.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	
	<b>EMPRESA KONTROLEC</b>	
	<b>Cuenta Contable:</b>	<b>CAJA CHICA</b>

**Flujograma:**

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	
	<b>EMPRESA KONTROLEC</b>	
	<b>Cuenta Contable:</b>	<b>BANCOS</b>

#### 5.3.4 Bancos


**Objetivo:** Ejercer un control del manejo de bancos especialmente en los egresos de cheques emitidos para evitar giros vanos.

**Políticas:**

- a) Los cheques estarán autorizados por firmas conjuntas.
- b) Se emitirán cheques por valores mayores a \$500,00 en oficina y en proyectos mayores a \$100,00.
- c) Se utilizarán cuentas específicas para: proveedores, pagos mensuales y planillas.
- d) Los cheques serán no negociables.
- e) Los cheques no cobrados máximo en 30 días desde su emisión, serán anulados.

**Control Interno:**


- a) Listado de cheques pagados con su respectivo egreso.
- b) Control de cheques pendientes de cobro.
- c) Anular cheques no retirados en 30 días.
- d) Anular cheques no cobrados en 30 días, a través de carta de solicitud al banco.
- e) Informes semanales de cheques no cobrados y nulos.
- f) Reposiciones de cheques extraviados con comprobación del beneficiario.

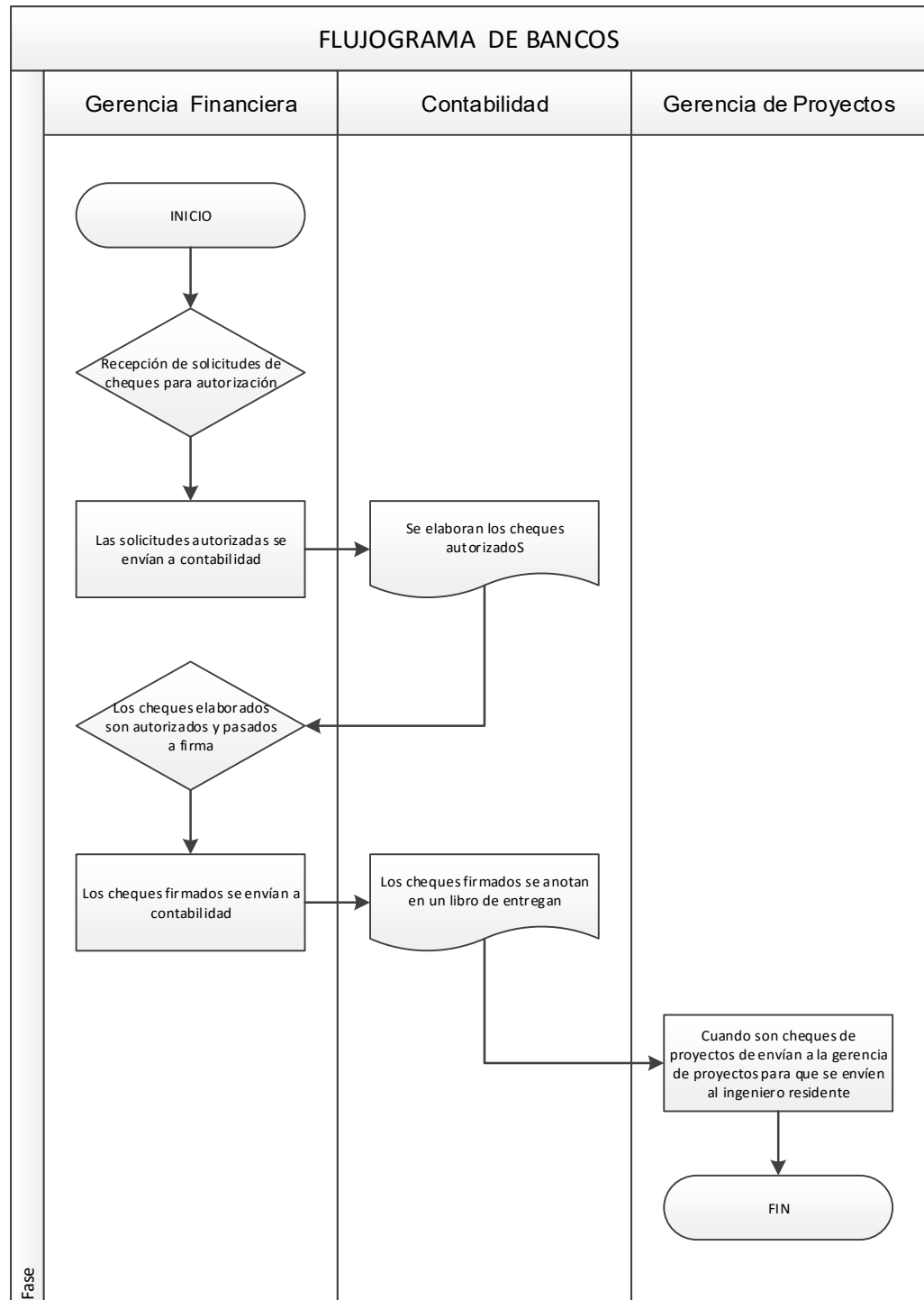
	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	
	<b>EMPRESA KONTROLEC</b>	
	<b>Cuenta Contable:</b>	<b>BANCOS</b>

**Procedimientos:**


- 1) Se solicita cheques según la necesidad y se envía a la gerencia financiera para su autorización.
- 2) Contabilidad elabora el cheque y envía a gerencia financiera para su revisión y firma.
- 3) Se recibe cheque firmado y se entrega al beneficiario, y se registra en un libro de entrega de cheques.
- 4) Los cheques que son de proyectos se envía a los encargados de su entrega y registro.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	
	<b>EMPRESA KONTROLEC</b>	
	<b>Cuenta Contable:</b>	<b>BANCOS</b>

**Flujograma:**

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
-----------------------	----------------------	----------------------

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	
	<b>EMPRESA KONTROLEC</b>	
	<b>Cuenta Contable:</b>	<b>PROVEEDORES</b>

### 5.3.5 Proveedores

**Objetivo:** Establecer controles en el registro y relación con los proveedores, por precios y contratos firmados para los proyectos.


**Políticas:**

- a) Se entregarán las órdenes de compra con 3 días de anticipación con los documentos necesarios completos.
- b) Los pagos se realizarán todos los viernes en horario de oficina, con la presentación de las órdenes de compra enviadas.
- c) El crédito es de 30 días calendarios, se notificarán los cheques no cobrados a tiempo para ser anulados por la administración.
- d) Los cheques para los proveedores serán pagados desde la cuenta específica de proveedores.

**Control Interno:**

- a) Renovación de solicitud de créditos.
- b) Listado de facturas de proveedores para la verificación de facturas de pagos anteriores
- c) Tener varios proveedores de materiales para los proyectos.
- d) Tener una programación de la utilización de materiales en los proyectos.
- e) Reportes de la recepción de materiales semanales en los proyectos.
- f) Verificar el cumplimiento de formalidades de crédito antes de emitir las



	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	
	<b>EMPRESA KONTROLEC</b>	
	<b>Cuenta Contable:</b>	<b>PROVEEDORES</b>


órdenes de compra.

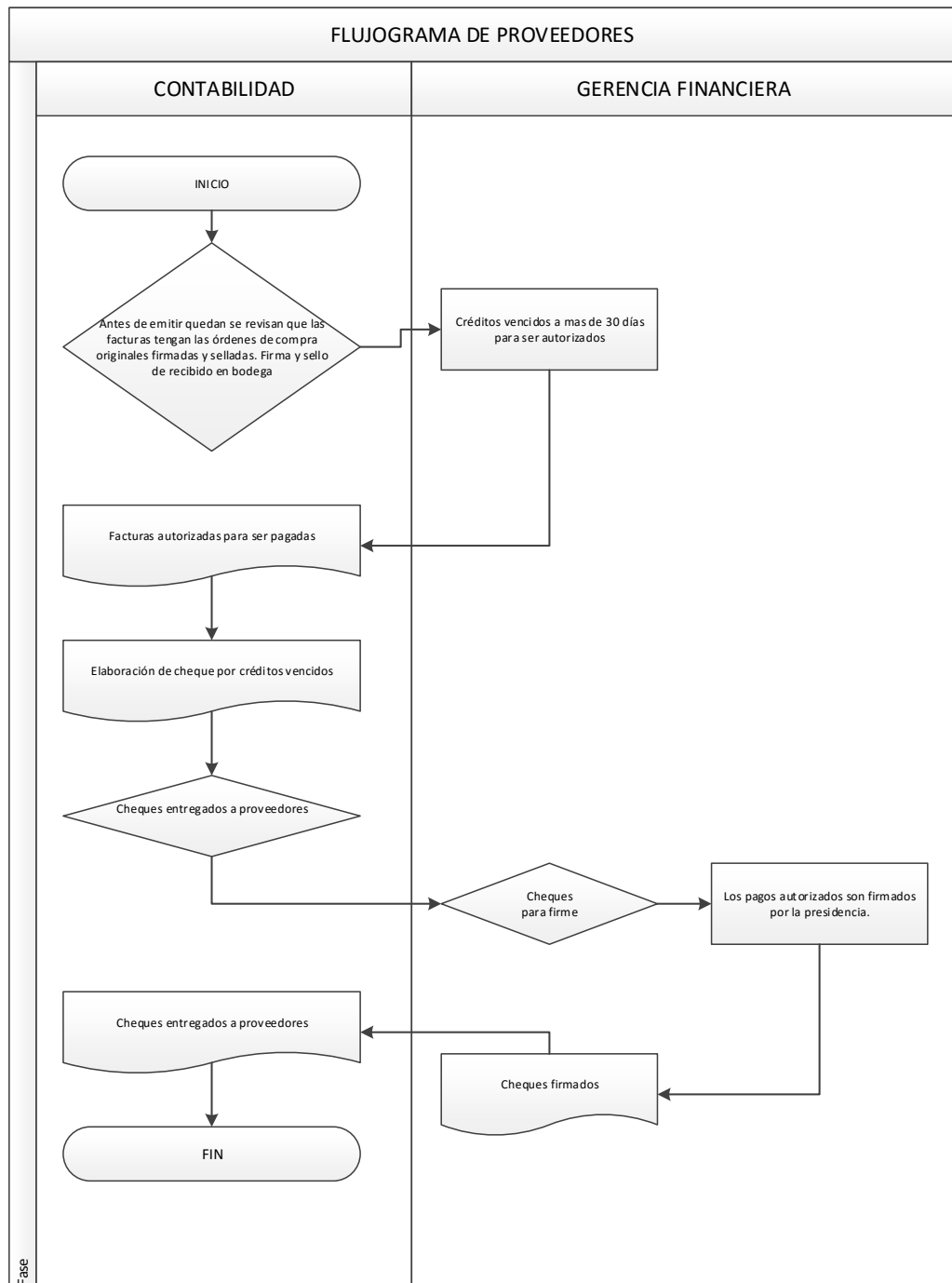
g) Revisar el detalle de facturas por pagar y facturas vencidas.

### **Procedimientos:**


- 1) Se reciben los documentos con sus respectivas órdenes de compra para su revisión y envío.
- 2) Contabilidad envía a la gerencia financiera los pagos vencidos para autorizar los que deberán pagarse.
- 3) Se emiten los pagos autorizados y se envía a gerencia financiera para su firma y posterior pago.
- 4) Entrega de cheques con firmas de recibido.
- 5) Archivo documentos de respaldo con copia de cheque y comprobante de egreso.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	
	<b>EMPRESA KONTROLEC</b>	
	<b>Cuenta Contable:</b>	<b>PROVEEDORES</b>

**Flujograma:**

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
-----------------------	----------------------	----------------------

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	
	<b>EMPRESA KONTROLEC</b>	
	<b>Cuenta Contable:</b>	<b>INVENTARIOS</b>

### 5.3.6 Inventarios


**Objetivo:** Tener un control detallado de las entradas y salidas de materiales de proyectos para evitar faltantes o excesos.

**Políticas:**

- a) Las compras de materiales se realizarán de acuerdo al avance o necesidad del proyecto.
- b) Los bodegueros serán los autorizados para registrar las entradas y salidas de materiales.
- c) Los materiales sobrantes deberán ser guardados y detallados en un reporte.
- d) Se programarán inventarios físicos periódicamente.
- e) La entrega de materiales se realizará mediante una autorización del encargado del proyecto.
- f) Los materiales se registrarán en el proyecto en el que se utilizó.

**Control Interno:**

- a) Asegurarse que los materiales lleguen a tiempo a los proyectos.
- b) Verificar que se cumplan los procesos de inventarios.
- c) Tomar medidas de seguridad para las bodegas las 24 horas del día.
- d) Verificar el cumplimiento de inventarios físicos periódicos.


	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	
	<b>EMPRESA KONTROLEC</b>	
	<b>Cuenta Contable:</b>	<b>INVENTARIOS</b>

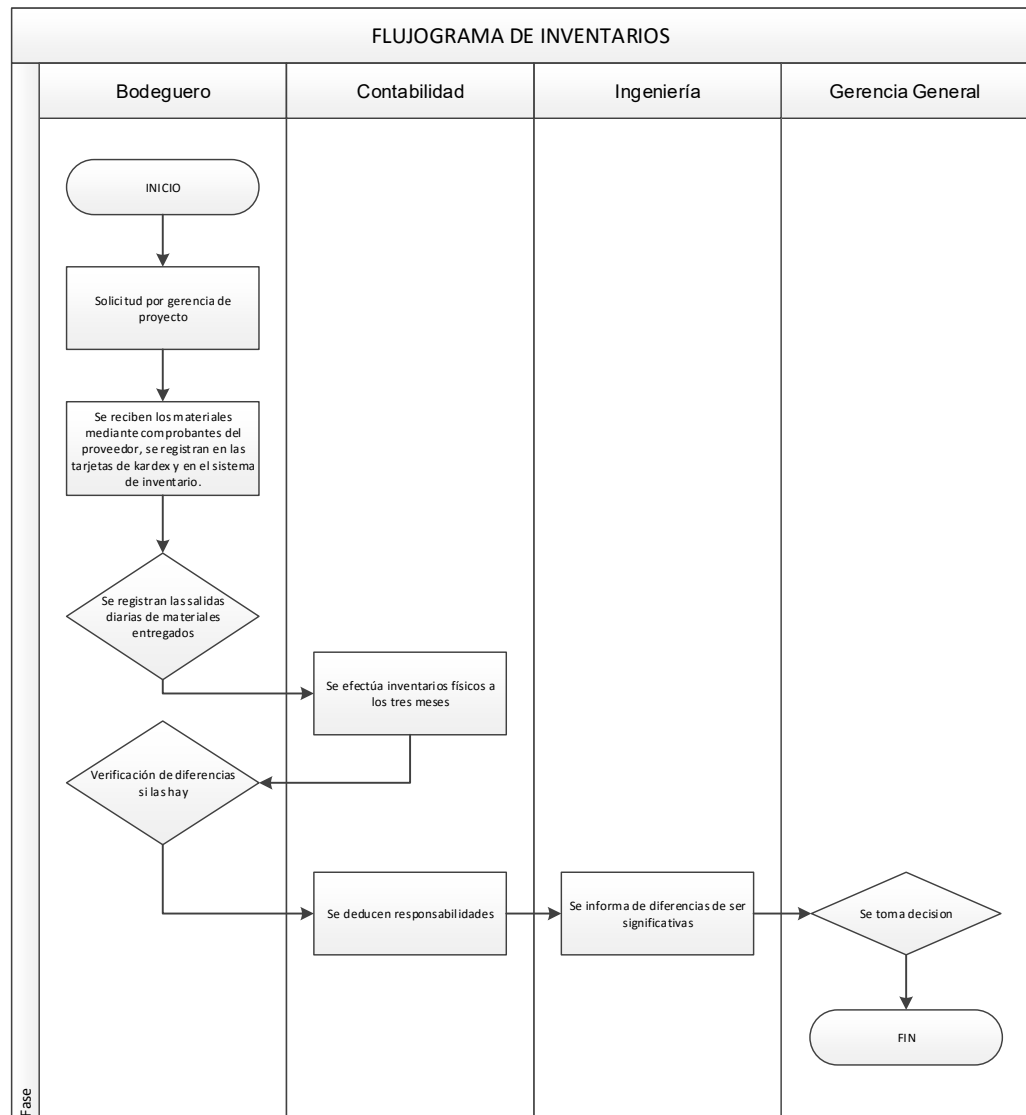
- e) Salvaguardar los materiales dentro de las bodegas.
- f) Llevar el inventario con un método para presentaciones en instituciones reguladoras.
- g) Hacer levantamiento de inventarios cada seis meses.
- h) Presentación de informes a la gerencia para la toma de decisiones.

### **Procedimientos:**


1. Gerencia de proyectos solicita los materiales según las necesidades y avance del proyecto.
2. Compras cotiza y solicita los materiales a los proveedores a través de órdenes de compra.
3. Los bodegueros reciben materiales con documentos de respaldo firmados con recibido.
4. El bodeguero registra las entradas y salidas de materiales en los kardex.
5. Archivo de documentos para envío y revisión por contabilidad.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	
	<b>EMPRESA KONTROLEC</b>	
	<b>Cuenta Contable:</b>	<b>INVENTARIOS</b>

**Flujograma:**

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	
	<b>EMPRESA KONTROLEC</b>	
	<b>Cuenta Contable:</b>	COMPRAS

### 5.3.7 Compras


**Objetivo:** Administrar las compras mediante una programación adecuada y de acuerdo a los avances de los proyectos.

**Políticas:**

- a) Las compras se harán a través de autorizaciones de los encargados de los proyectos.
- b) Se programarán las compras semanalmente en todos los proyectos.
- c) Cada compra debe tener su respectiva orden y el cumplimiento de todos los requisitos.
- d) Los materiales se solicitarán con una semana de anticipación para evitar contratiempos.
- e) Los cheques para las compras en efectivo deben ser entregados el viernes para realizar las compras en la semana siguiente.
- f) Se realizarán compras a crédito y al contado.

**Control Interno:**


- a) Verificar si las compras van de acuerdo al avance del proyecto.
- b) Revisión de las recepciones en bodega.
- c) Identificar los excesos en los materiales con el detalle de los mismos.
- d) Verificar el consumo de materiales dentro de la semana.
- e) Analizar cotizaciones mínimo de 3 proveedores.

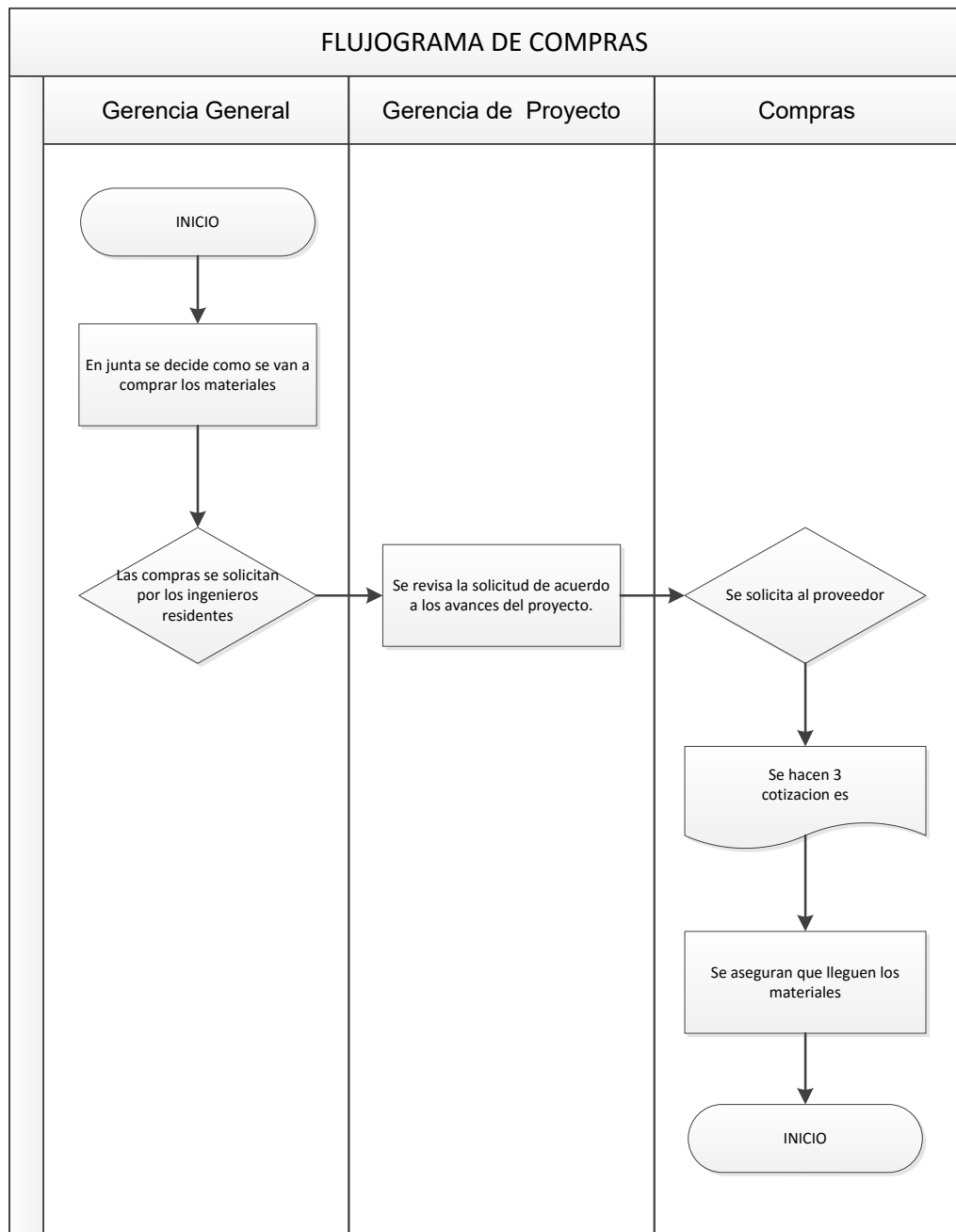
	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	
	<b>EMPRESA KONTROLEC</b>	
	<b>Cuenta Contable:</b>	COMPRAS

**Procedimientos:**

- 1) Mediante junta se decide cómo se realizarán las compras de materiales.
- 2) Los encargados de los proyectos solicitan las compras a través de órdenes autorizadas y firmadas por el gerente de proyectos.
- 3) El gerente de proyectos revisa que la orden de compra este acorde al avance del proyecto.
- 4) Se analizan las 3 cotizaciones de los proveedores y se toma la decisión de compra.
- 5) Asegurarse de que los materiales lleguen a tiempo a los proyectos.


<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	
	<b>EMPRESA KONTROLEC</b>	
	<b>Cuenta Contable:</b>	COMPRAS

**Flujograma:**

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>



	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	
	<b>EMPRESA KONTROLEC</b>	
	<b>Cuenta Contable:</b>	<b>ACTIVOS FIJOS</b>

### 5.3.8 Activos Fijos


**Objetivo:** Actualizar constantemente el detalle de los activos fijos para identificar su estado real y calcular sus depreciaciones.

**Políticas:**

- a) Los activos fijos se depreciarán bajo los métodos legales dentro de su vida útil.
- b) Serán contabilizados como activos de la empresa.
- c) El método de depreciación a aplicar será el de línea recta.
- d) Se adquirirán activos fijos según la necesidad y en el lugar más conveniente.
- e) La venta de activos fijos se realizará bajo la autorización de los accionistas bajo las normas legales.
- f) Cada activo fijo tendrá un código de registro.

**Control Interno:**

- a) Se controlará mediante el código de registro y colocando el logo de la empresa.
- b) Se verificará el mantenimiento con un cronograma de actividades.
- c) Se controlará el estado de cada uno de los activos.
- d) Se verificarán los permisos de funcionamiento de cada activo.
- e) Elaboración de plan de contingencia en caso de robos o accidentes.


	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	
	<b>EMPRESA KONTROLEC</b>	
	<b>Cuenta Contable:</b>	<b>ACTIVOS FIJOS</b>

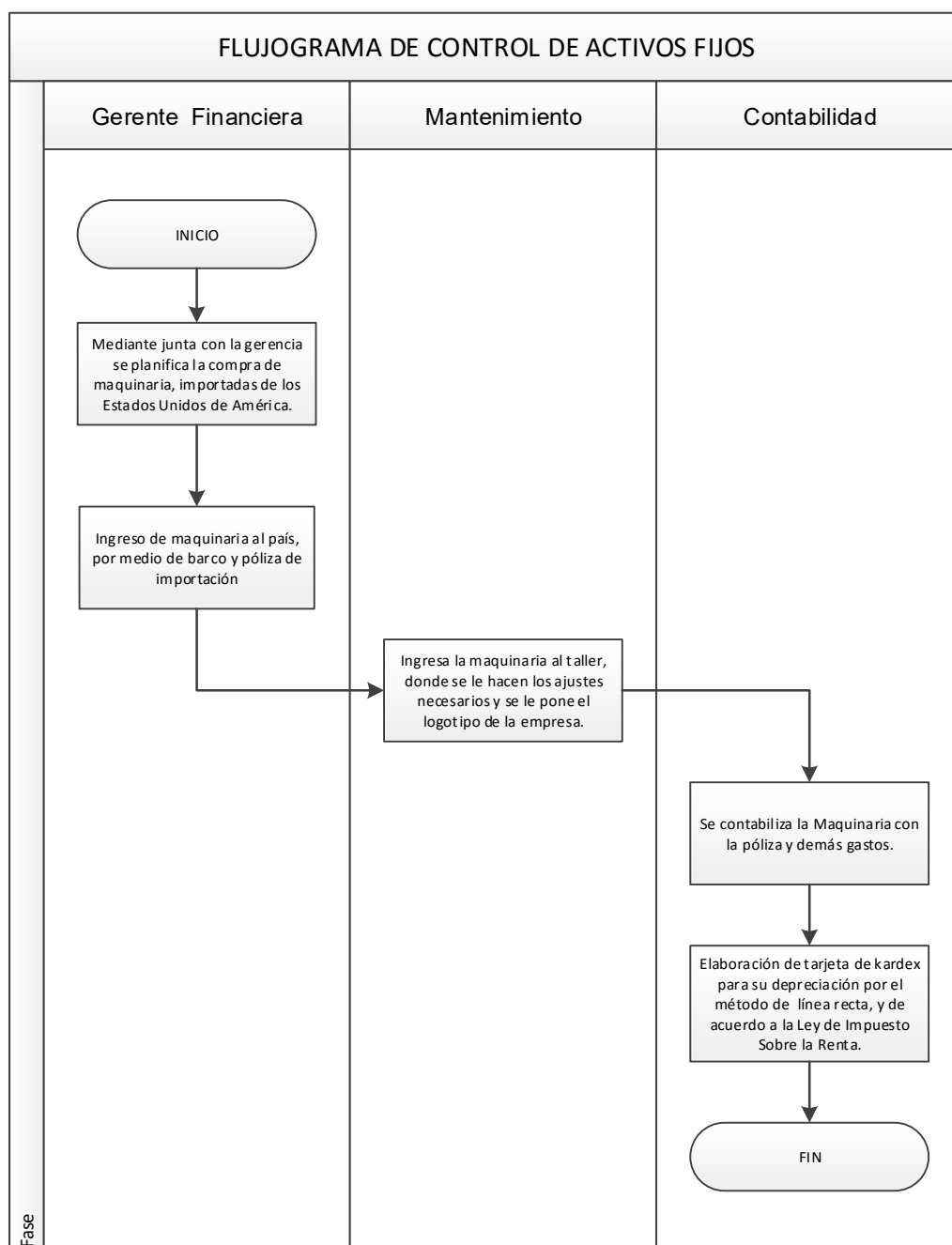
- |   |
|---|
| f) Seguros contra accidentes.<br>g) Elaboración de reportes para la depreciación. |
|---|

**Procedimientos:**


- 1) Mediante junta de accionistas se toma la decisión de compra de activos.
- 2) Ingreso de activos con sus respectivos documentos de respaldo.
- 3) Se ingresa al reporte de activos para su depreciación posterior.
- 4) Se registra contablemente las depreciaciones mes a mes.
- 5) Se verifica el estado y el mantenimiento de los activos fijos.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	
	<b>EMPRESA KONTROLEC</b>	
	<b>Cuenta Contable:</b>	<b>ACTIVOS FIJOS</b>

**Flujograma:**

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	
	<b>EMPRESA KONTROLEC</b>	
	<b>Cuenta Contable:</b>	PLANILLAS

### 5.3.9 Planillas


**Objetivo:** Controlar la elaboración de planillas para evitar valores inexactos al momento de cobrar.

**Políticas:**

- a) Los sueldos y salarios de los empleados serán pagados en abonos y no en efectivo.
- b) Los operadores de los proyectos recibirán su salario cada 15 días.
- c) No se otorgarán anticipos de sueldos al personal de oficina, a excepción de casos especiales.
- d) En los proyectos se harán anticipos de acuerdo a disposiciones de los encargados de cada proyecto.

**Control Interno:**

- a) Tener un registro en tarjetas de asistencia para el personal de oficina.
- b) Elaborar un detalle sobre los pagos de los empleados con las instituciones financieras.
- c) Verificar los pagos recibidos por proyectos.
- d) Elaborar archivo de planillas de los proyectos.
- e) Tener una lista para la contratación de seguros.
- f) Asegurarse que las planillas estén correctamente elaboradas y con las firmas autorizadas.


	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	
	<b>EMPRESA KONTROLEC</b>	
	<b>Cuenta Contable:</b>	PLANILLAS

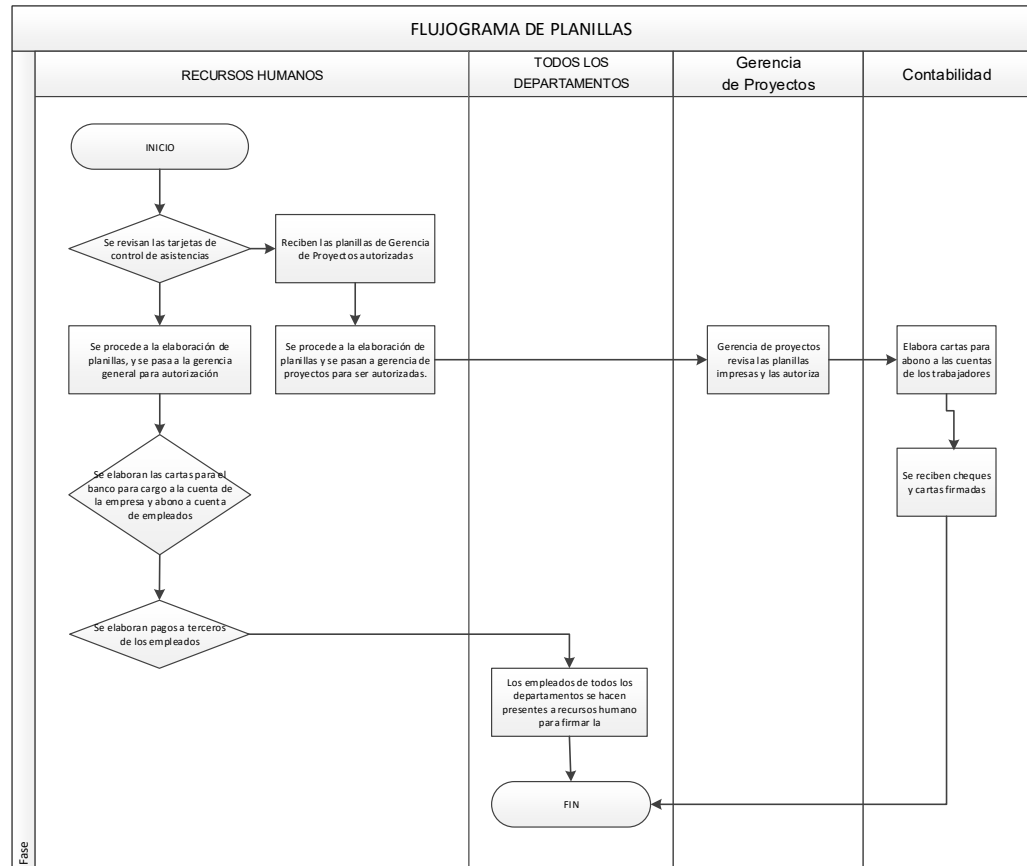
- |   |
|---|
| g) Verificar que contabilidad registre todos los abonos realizados.<br>h) Entregar cheque únicamente a los beneficiarios. |
|---|

**Procedimientos:**


- 1) Se revisan las tarjetas de entradas y salidas de los empleados de oficina y su documentación de descuentos.
- 2) Gerencia general y de proyectos reciben las planillas autorizadas.
- 3) Se procede a la elaboración de planillas para su revisión y firmas.
- 4) Se elabora el listado para el banco, para abonar a la cuenta.
- 5) Se realiza listado de empleados para hacer los abonos y pagar los cheques a los empleados que no poseen cuenta.
- 6) Elaborar el cuadro de planillas por proyectos para enviar a las instituciones y recibir el cobro.
- 7) Elaboración de solicitud al banco para la autorización de pagos de planillas.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	
	<b>EMPRESA KONTROLEC</b>	
	<b>Cuenta Contable:</b>	<b>PLANILLAS</b>

**Flujograma:**

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	
	<b>EMPRESA KONTROLEC</b>	
	<b>Cuenta Contable:</b>	<b>INFORMES DE RETENCIONES</b>

### 5.3.10 Informes de Retenciones


**Objetivo:** Elaborar detalles adecuados en las obligaciones tributarias de los empleados y de la empresa en general.

**Políticas:**

- a) Recursos Humanos será el encargado de revisar los sueldos y los valores que generan impuesto para detallar en las planillas y los roles mensuales.
- b) Informar a contabilidad las retenciones que deben efectuarse en los primeros cuatro días de cada mes.
- c) Hacer descuentos mensuales del impuesto causado de los empleados de acuerdo a los formularios del Servicio de Rentas Internas.

**Control Interno:**

- a) Revisar los reportes de recursos humanos.
- b) Seguimiento de los informes presentados por la auditoría externa.
- c) Contabilidad y recursos humanos deben compartir la revisión en los detalles de las retenciones a los empleados para evitar diferencias que puedan afectar.
- d) Contabilidad debe informar a recursos humanos los descuentos que se han realizado a los empleados para que el registro sea real y no tenga valores extras.


	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	
	<b>EMPRESA KONTROLEC</b>	
	<b>Cuenta Contable:</b>	<b>INFORMES DE RETENCIONES</b>

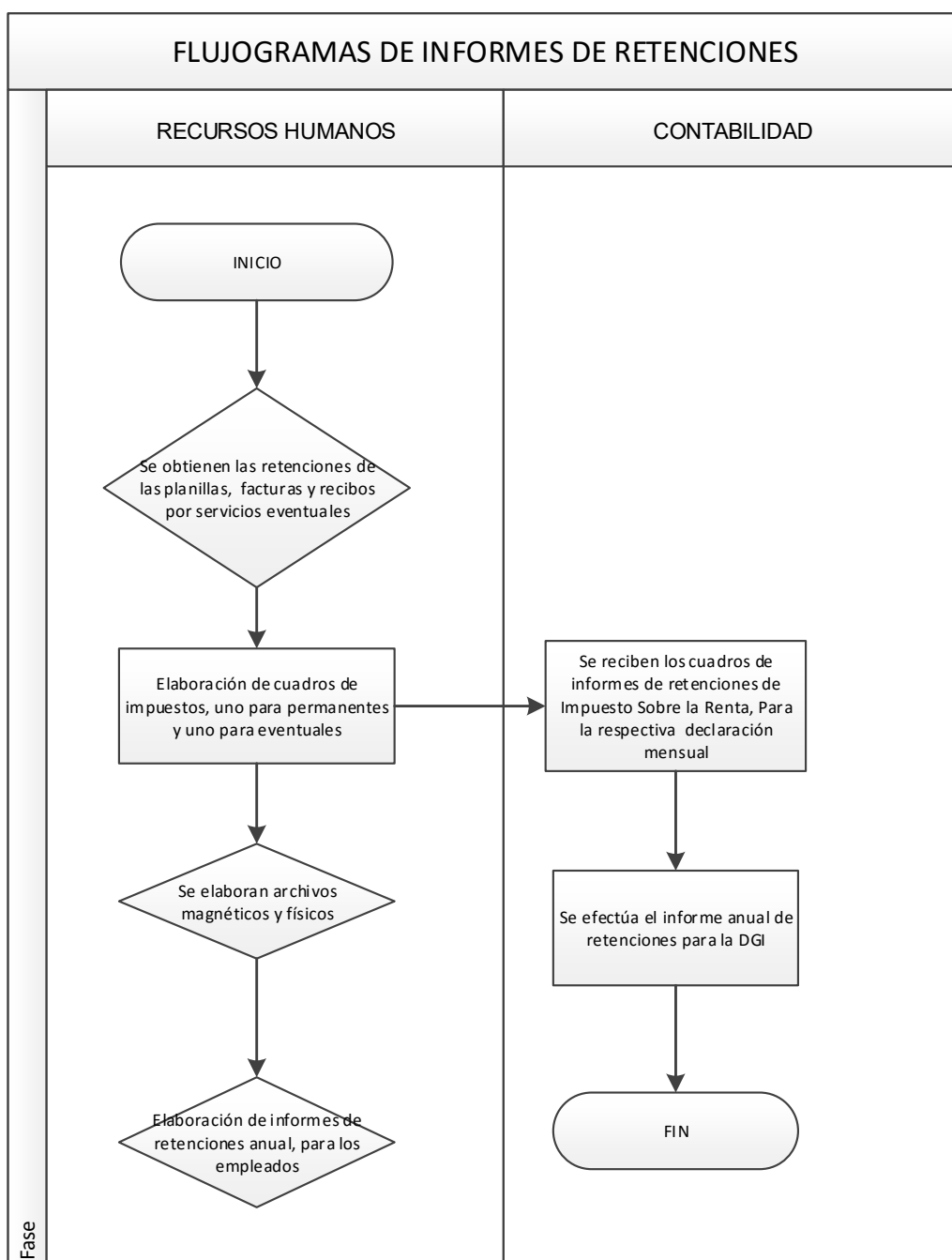
**Procedimientos:**

- 1) Obtener de las planillas de sueldos y pagos de servicios, las retenciones de impuesto causado de los empleados.
- 2) Elaborar el cuadro de retenciones de cada mes.
- 3) Proporcionar a contabilidad el informe del cálculo de las retenciones para incluir en las declaraciones y pagos.
- 4) Archivar copias de los informes mensuales.
- 5) Elaborar un cuadro de detalle de retenciones para la presentación anual y cierre del período contable, en los primeros días del mes de enero.


<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>



	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	
	<b>EMPRESA KONTROLEC</b>	
	<b>Cuenta Contable:</b>	<b>INFORMES DE RETENCIONES</b>

**Flujograma:**

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	
	<b>EMPRESA KONTROLEC</b>	
	<b>Cuenta Contable:</b>	<b>CONTRATOS</b>

### 5.3.11 Contratos


**Objetivo:** Realizar convenios o contratos de trabajo a través de contratos por escrito y legalizados por un abogado.

**Políticas:**

- a) La empresa puede hacer contratos de todo tipo según la necesidad de servicios o avances de proyectos.
- b) La empresa pagará anticipos cuando se trate de contratos para proyectos.
- c) Los contratos serán elaborados por un abogado determinando el tiempo según lo convenio entre las partes, y será el respaldo legal para iniciar el trabajo.

**Control Interno:**


- a) Supervisar que se cumplan las actividades estipuladas en el contrato.
- b) Elaborar registros de asistencia al proyecto o servicio que presta.
- c) Firmar los contratos antes de la inicialización del trabajo.
- d) Verificar que el trabajo ejecutado sea de calidad y como se detalla en el contrato.
- e) Tener archivos específicamente para contratos y separados por proyectos y prestación de servicios.
- f) Elaborar un detalle de los pagos que se efectúan bajo los contratos.

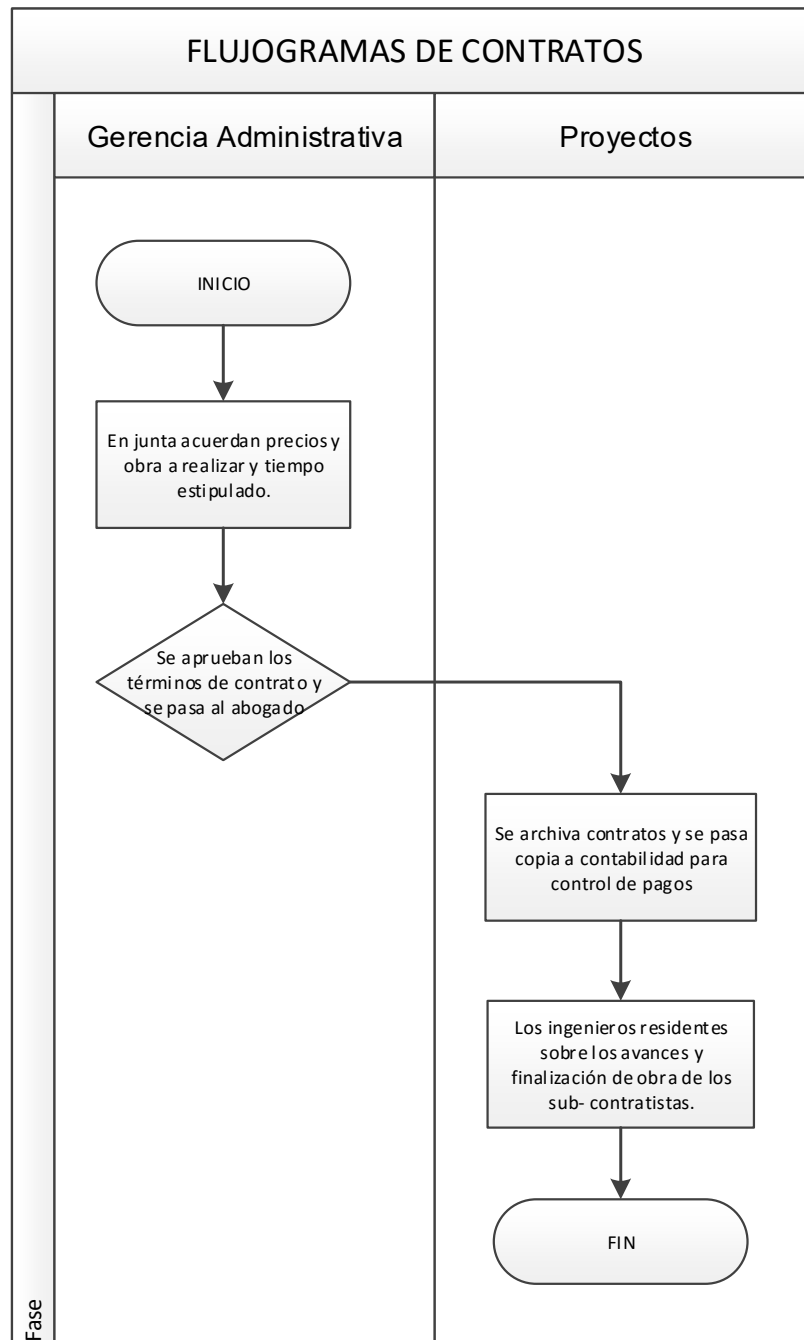
	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	
	<b>EMPRESA KONTROLEC</b>	
	<b>Cuenta Contable:</b>	<b>CONTRATOS</b>

**Procedimientos:**

- 1) Gerencia de proyectos se reúne con los directivos para presentar los contratos firmados para la ejecución de los trabajos.
- 2) Se autorizan y aprueban los contratos y se envían al abogado para que los legalice formalmente.
- 3) Se envían los contratos a contabilidad para la elaboración del registro de pagos.
- 4) Revisión de las planillas de avance de obra con los contratos y los detalles de pago según el cumplimiento del trabajo.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	
	<b>EMPRESA KONTROLEC</b>	
	<b>Cuenta Contable:</b>	<b>CONTRATOS</b>

**Flujograma:**

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

- Se realizó el análisis a la empresa KONTROLEC, que inició sus actividades en el año 2010 y tiene como actividad principal la instalación y construcción de redes eléctricas de baja y media tensión, los mantenimientos de redes eléctricas, generadores y transformadores; en casas, locales comerciales y edificios; y consultoría de proyectos eléctricos, por tal motivo nos encontramos preparados para solucionar cualquier necesidad de instalaciones eléctricas según solicitud de los clientes.
- La aplicación del control interno en esta empresa fue importante por su contribución en la seguridad del sistema contable, fijando políticas y procedimientos de las cuentas principales que aportan en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- A través del análisis situacional se pudo establecer el estado actual de la empresa mediante un análisis externo e interno con el fin de considerar las estrategias para minimizar sus amenazas y tratar de mitigar el riesgo de las debilidades existentes.

- El direccionamiento estratégico permitió detallar la planificación base de la empresa, esto mejora la ejecución de las actividades que se desarrollan y los controles realizados en cada proceso.
- Una vez analizada la estructura de la compañía, se comprobó la falta de control interno y políticas contables, lo que permitió elaborar el manual incluyendo los controles para cada cuenta.
- La propuesta del manual de control interno y políticas contables se elaboró en base a las normas legales vigentes lo que será de gran apoyo para la empresa, puesto que, ayudará a tener una mejora continua en cada procedimiento que sea desarrollado por el personal de la empresa.
- Mediante la aplicación de las políticas, los controles y los procedimientos elaborados se podrán solucionar correctamente las necesidades aplicando las funciones para cada cuenta, lo que permitirá cumplir los objetivos con eficiencia y eficacia, evitando contratiempos por errores encontrados en las actividades.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda considerar los resultados del diagnóstico situacional presentado en el trabajo de investigación, con el fin de mejorar o incluir los aspectos necesarios de acuerdo a la realidad de la empresa.

- Es importante que se revisen los controles de la propuesta al momento de aplicar los procesos del manual de las cuentas contables, con el fin de evitar errores anteriores y que el manual tenga un funcionamiento eficiente.
- Realizar actualizaciones permanentes en las normas contables vigentes, para aplicarlas en los procedimientos detallados en el manual, de esta manera se obtendrá la flexibilidad de cambiar lo que sea necesario para lograr una mejora continua.
- El departamento de contabilidad deberá diseñar una planificación y evaluación específica en cada área para la aplicación de los controles, esto logrará disminuir inconsistencias dentro de la empresa.
- Antes de la aplicación del manual se realizarán capacitaciones al personal que labore en la empresa sobre el manejo de manuales incluyendo los controles de cada proceso.
- Toda normativa creada o actualizada por el Estado deben ser aplicadas en el tiempo oportuno en todas las áreas de la empresa de acuerdo a sus funciones, puesto que, esta constituye una herramienta fundamental en el correcto funcionamiento de la empresa.
- Es importante que el departamento de contabilidad evalúe periódicamente junto con los administradores de cada área, el funcionamiento en la aplicación de los controles; con el fin de diseñar planificaciones para la implementación de

controles en las demás áreas en las que sea pertinente hacerlo, de esta manera se cumplirá con eficiencia y eficacia los objetivos planteados por la empresa.

- Se recomienda considerar el contenido de este trabajo de investigación como guía para la creación e implementación de controles en el área o departamento que tenga la necesidad de mejorar el funcionamiento de procesos dentro de la empresa.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Asociación Española para la Calidad (AEC). (2015). *Conceptos COSO*. Obtenido de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
2. Auditool. (2015). *Red de Conocimientos en Auditoria y Control Interno*. Obtenido de <http://auditool.co/sport-mainmenu-28/45-guias-de-control-interno/1255-control-interno>
3. Auditores, Contadores y Consultores Financieros. (2015). *Auditores y Contadores*. Obtenido de <http://www.auditoresycontadores.com/auditorias/93-ejemplo-de-cuestionario-de-control-interno>
4. Benjamin, E., & Fincowsky, F. (2014). *Organización de Empresas*. México D.F., México: McGraw-Hill.
5. Castromán, J. & Porto, N. (2005). Responsabilidad Social y Control Interno. *Revista Universo contabil*, 6.
6. Contraloría General del Estado. (2002). *Manual de Auditoria de Gestión, Acuerdo 031-CG-2001 (22 nov 2001) R.O. 469 (7 dic 2001)*. Quito, Ecuador: Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda.
7. Contraloría General del Estado. (2009). *Guía de Evaluación de Control Interno*. Managua: MAG. Obtenido de <http://es.slideshare.net/AracelyMarxchena/mag-parte-x-guia-de-evaluacion-control-interno>
8. Contraloría General del Estado. (2009). Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos. *Acuerdo 039 CG*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial 006, Edición Especial de 10 de octubre de 2002.
9. Contraloría General del Estado. (2015). *Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial Suplemento 595 de 12-jun.-2002.
10. David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. (11ra. Ed.). México D.F., México: Prentice Hall.
11. David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F., México: Pearson Educación.
12. Enriquez, B. (2014). *Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica*. Obtenido de <http://micilauditoria.blogspot.com/2014/05/marco-integrado-de-control-interno.html>

13. Gerry, J., & Kevan, S. (1996). *Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones*. México D.F., México: Prentice Hall.
14. Hernández & Rodríguez, S. (2008). *Administración, teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México D.F., México: McGraw-Hill.
15. Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la Administración, Teoría General Administrativa: Origen Evolución y Vanguardia*, (4ta. Ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
16. Hitt, M., Irland, D., & Hoskisson, R. (2009). *Administración Estratégica, competitividad y Globalización*. México D.F.: Editorial Latinoamericana.
17. Instituto de Auditores Internos. (2014). *IAI Ecuador*. Obtenido de <http://www.iaiecuador.org/downloads/corre.pdf>
18. Kotler, P., & Armstrong, G. (1991). *Fundamentos de Mercadotecnia*. (6ta. Ed.). México D.F., México: Prentice Hall.
19. Navarro, J. (2006). *Apuntes de Auditoría*. Juan Carlos Mira Navarro.
20. Normas Internacionales Auditoria. (2015). *Clasificación del Control Interno*. Obtenido de Control Interno.
21. Pérez, J. (2007). *Gestión por procesos*. Madrid, España: ESIC Editorial.
22. Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva: "creación y sostenibilidad de un rendimiento superior"*. Madrid, España: Pirámide.
23. Salazar, F. (2010). *Gestión estratégica de Negocios*. Quito, Ecuador.
24. Serna, H. (2010). *Gerencia Estratégica, Teoría - Metodología - Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos*. Bogotá, Colombia: 3R Editores.